

Cyfrowi Polacy

Konsumenci
w czasach
e-rewolucji





O McKinsey & Company na świecie

McKinsey & Company to globalna firma doradztwa strategicznego działająca od 90 lat. Doradzamy największym firmom świata, rządów państw oraz instytucjom publicznym. Konsultanci McKinsey & Company pracują w ponad 100 biurach w 62 krajach świata.

Więcej informacji na www.mckinsey.com

O McKinsey & Company w Polsce

Biuro McKinsey & Company w Warszawie powstało w 1993 roku. W ciągu ostatnich 23 lat byliśmy doradcą największych polskich firm oraz ważnych instytucji publicznych. Braliśmy udział w transformacji kluczowych przedsiębiorstw w Polsce i przyczyniliśmy się do rozwoju firm, które dziś są liderami w sektorze bankowym i ubezpieczeniowym, dóbr konsumpcyjnych, energetycznym, naftowym, TMT, wydobywczym i wielu innych. McKinsey & Company jest największą firmą doradztwa strategicznego w Polsce, zatrudniającą ponad 900 doświadczonych specjalistów, w tym 13 partnerów. Pracujemy dla naszych klientów w trzech biurach – w Warszawie, w Centrum Wiedzy we Wrocławiu oraz Centrum Usług Wspólnych w Poznaniu.

Więcej informacji na www.mckinsey.pl



O Digital McKinsey

Digital McKinsey to dział McKinsey, który skupia się na cyfryzacji gospodarek oraz transformacji cyfrowej przedsiębiorstw. Naszych klientów wspiera blisko 2000 ekspertów – w tym ponad 800 programistów, architektów systemów IT, grafików komputerowych oraz analityków Big Data.

Więcej informacji na

<http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights>

Spis treści

Przedmowa	3
Streszczenie	4
Rozdział 1: Portret cyfrowych Polaków	8
Polaryzacja wśród cyfrowych Polaków	10
Przyszłość cyfrowych Polaków	16
Rozdział 2: Cyfrowy potencjał wzrostu	22
Szerszy dostęp do nowoczesnych urządzeń	24
Rozwój e-commerce w Polsce	28
Rozwój telewizji nielinearnej	36
Rozdział 3: Jak zwiększyć zaufanie Polaków do Internetu?	42
Rozdział 4: Jak wykorzystać e-rewolucję, by odnieść sukces biznesowy?	46
Zakończenie	56
Przypisy końcowe	57
Autorzy raportu	59

Przedmowa

Niniejszy raport McKinsey & Company przedstawia kluczowe trendy i zwyczaje „cyfrowych Polaków”. W tym opracowaniu tak określamy osoby w wieku 15-64 lata, które mają dostęp do Internetu. Zbadaliśmy ich nawyki i zapytaliśmy o poglądy, by poznać trendy e-rewolucji wśród polskich konsumentów i przedstawić jej konsekwencje dla biznesu.

Niniejszy raport publikujemy równoległe z innym opracowaniem zatytułowanym „Cyfrowa Polska. Szansa na technologiczny skok do globalnej pierwszej ligi gospodarczej”, który przygotowaliśmy we współpracy z miesięcznikiem „Forbes”. Celem obu analiz było gruntowne zbadanie cyfryzacji, obecnie kluczowego trendu w Polsce, z dwóch perspektyw – całej gospodarki oraz e-konsumentów. O nich właśnie traktuje to opracowanie.

Oba raporty, które powstały jako projekty pro bono, są kontynuacją zaangażowania McKinsey w merytoryczną debatę o przyspieszeniu rozwoju polskiej gospodarki. Opracowania rozwijają tezy przedstawione w naszych raportach z 2015 r.: „Polska 2025 – Nowy motor wzrostu w Europie” oraz „5 zadań dla Polski”.

Chcielibyśmy podziękować Danielowi Bonieckiemu, Senior Partnerowi w McKinsey & Company, liderowi sektora TMT w 104 krajach Europy Środkowej, Bliskiego Wschodu i Afryki oraz Wiktorowi Namysłowi, Partnerowi Zarządzającemu McKinsey w Polsce, za inspirację i wsparcie merytoryczne. Pracami nad raportem kierowali: Wojtek Bogdan, Lider Praktyki Dóbr Konsumpcyjnych i Handlu w McKinsey oraz Wojciech Krok, Partner Lokalny, z zespołem, w którego skład weszli: Jakub Stefański, Starszy Konsultant, Anna Padamczyk, Konsultant oraz Joanna Iszkowska, Manager ds. Komunikacji.

Podziękowania za wspólną pracę należą się również wielu innym koleżankom i kolegom, w tym Dorocie Machaj, Jarosławowi Kempczyńskiemu, Marcie Zwierz, Bartoszowi Dyrda, Emilii Laszczce, Małgorzacie Leśniewskiej, Robertowi Wielogórskiemu, Katarzynie Majcher oraz Działowi Badań McKinsey w Warszawie.



Streszczenie

20 milionów osób w wieku 15-64 lata ma w Polsce dostęp do Internetu. Na potrzeby tego raportu nazwaliśmy ich „cyfrowymi Polakami”. W ramach pogłębionego badania ankietowego, w którym wzięło udział 1500 osób, sprawdziliśmy ich zwyczaje oraz poglądy na kwestie związane z Internetem¹.

Z naszych badań wynika, że zachowania Polaków dynamicznie się zmieniają: tradycyjna telewizja jest wypierana przez ofertę online i telewizję na życzenie, SMS-y – przez komunikatory, książki – przez e-booki, drukowane dokumenty – przez pliki przechowywane w chmurze, a zakupy w centrum handlowym przez dostawę kurierem.

Oto główne informacje o cyfrowych Polakach² (więcej na infografice na str. 6-7):

- Cyfrowy Polak lub Polka są podłączeni do sieci średnio przez 6 godzin dziennie
- 89 proc. cyfrowych Polaków ma w domu laptop, a 87 proc. – sieć wi-fi
- 60 proc. cyfrowych Polaków zapisało swoje dane płatnicze na stronach internetowych lub w aplikacjach
- Dzieci ponad 40 proc. cyfrowych Polaków dysponują własnym tabletem
- Dla niemal połowy cyfrowych Polaków Internet jest codziennym źródłem informacji. Pod względem popularności portale internetowe dogoniły programy informacyjne największych stacji telewizyjnych
- Cyfrowy Polak na komunikację przy użyciu Internetu poświęca 3 razy więcej czasu niż na rozmowy telefoniczne i wysyłanie SMS-ów

Dodatkowo 55 proc. cyfrowych Polaków robi zakupy przez Internet³; wartość rynku e-commerce w Polsce przekracza 34 miliardy złotych⁴, a udział zakupów online w całości handlu detalicznego jest bliski poziomowi Niemiec⁵.

Trzeba jednak zaznaczyć, że cyfrowi Polacy to grupa spolaryzowana i zróżnicowana pod względem sposobu spędzania czasu w Internecie, rodzaju i liczby posiadanych urządzeń oraz stosunku do Internetu i technologii.

Dla około 2/3 cyfrowych Polaków Internet jest bardzo istotny, a co trzeci przyznaje, że sieć stała się główną częścią jego życia. W tej grupie są osoby, które regularnie robią zakupy w sieci i codziennie przeglądają portale społecznościowe. To przeważnie osoby młodsze, zamożniejsze lub lepiej wykształcone. Jednak co czwarty cyfrowy Polak używa Internetu raczej z konieczności niż z wyboru – woli rozmowy telefoniczne od komunikacji online i tradycyjne zakupy od e-sklepów.

Na potrzeby raportu stworzyliśmy sześć profili cyfrowych Polaków, które obrazują kluczowe różnice w ich zachowaniu. Ta segmentacja może stanowić inspirację dla firm do odnalezienia obszarów wzrostu. Więcej o segmentach piszemy w rozdziale 1.

Cyfryzacja w Polsce będzie postępować wraz ze zmianami demograficznymi i wzrostem dochodu rozporządzalnego osób urodzonych w latach 80., 90. i po roku 2000, które wychowały się, mając dostęp do Internetu. W ciągu najbliższych dwóch dekad 25 proc. polskich gospodarstw domowych, które dziś nie są podłączone do Internetu, powinno zyskać do niego dostęp, a cyfrowi Polacy – intensywniej korzystać z sieci.

Udział zakupów online w handlu, odsetek użytkowników smartfonów czy abonentów serwisów telewizji na życzenie jest w Polsce niewiele niższy lub wręcz wyższy niż w niektórych krajach Europy Zachodniej. Nasz raport wskazuje, że Polska ma solidne podstawy, żeby się w tych dziedzinach rozwinąć i dlatego tak istotne jest, by firmy uwzględniły cyfrowe trendy przy tworzeniu strategii komercyjnych. Potencjałowi cyfryzacji w Polsce poświęciliśmy rozdział 2.

To, w jakim tempie cyfryzacja będzie w Polsce postępować, w dużej mierze zależy od tego, czy serwisy internetowe będą w stanie zyskać szersze zaufanie wśród internautów. Na razie 60 proc. cyfrowych Polaków uważa, że strony internetowe nie zabezpieczają w wystarczającym stopniu ich danych osobowych. Dlatego inwestycje w rozwiązania zwiększające bezpieczeństwo danych klientów powinny dla wielu firm być priorytetem, podobnie jak skuteczne komunikowanie ulepszeń. Więcej na ten temat piszemy w rozdziale 3.

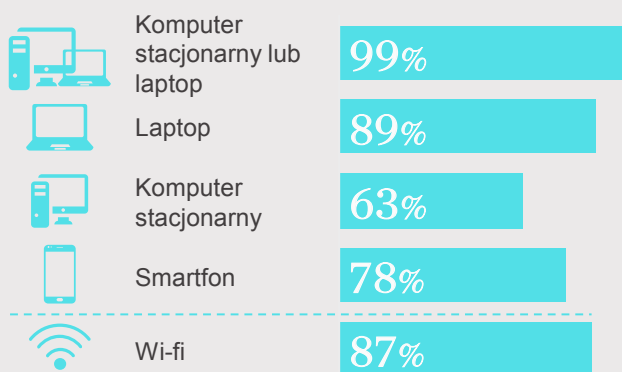
Nasze badania wskazują, że e-rewolucja wśród polskich konsumentów trwa i dziś jest najlepszy moment, by firmy uwzględniły jej znaczenie i rozmach w swoich strategiach. Aby to osiągnąć, warto przyjrzeć się swojemu biznesowi w trzech aspektach:

1. Analiza własnej pozycji strategicznej dzięki badaniu cyfrowych konsumentów, trendów na rynkach oraz zachowań cyfrowych liderów
2. Ocena kompetencji własnego przedsiębiorstwa w zakresie portfolio cyfrowych produktów i efektywności cyfrowych kanałów sprzedaży oraz porównanie ich z konkurencją
3. Analiza gotowości do sprostania wymaganiom e-konsumentów pod kątem organizacji – zasobów ludzkich, procesów i wskaźników efektywności

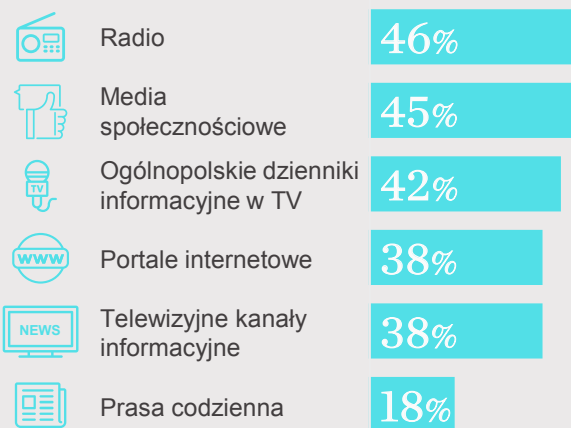
To podejście szczegółowo opisujemy w rozdziale 4.

E-rewolucja kształtuje zachowania i preferencje konsumentów, powoduje powstawanie nowych rynków i zmiany w łańcuchach wartości. Z naszego badania wynika, że niektóre trendy dotyczą cyfrowych Polaków w większym stopniu, niż się powszechnie uważa. Dlatego firmy działające w Polsce powinny gruntownie przygotować się do zmian, wyznaczyć nowe kierunki rozwoju, by wykorzystać ogromne szanse, jakie niesie e-rewolucja.

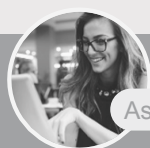
URZĄDZENIA CYFROWYCH POLAKÓW



ŹRÓDŁA INFORMACJI



Cyfrowy wszystkożerca

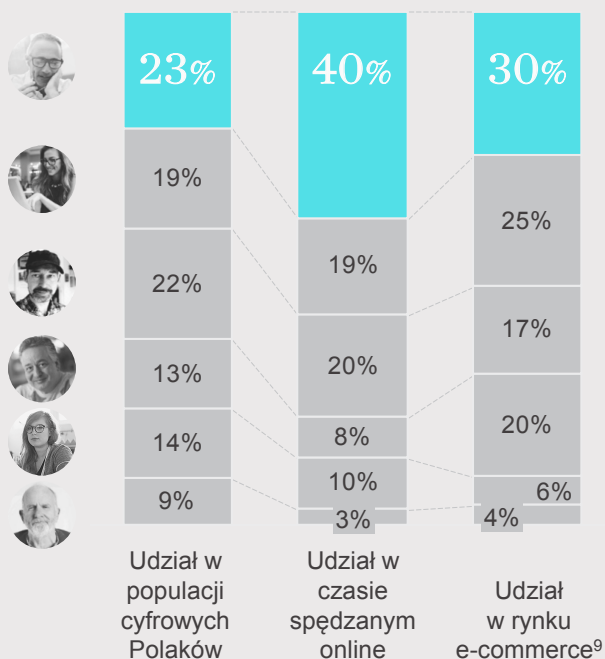


Aspirująca entuzjastka

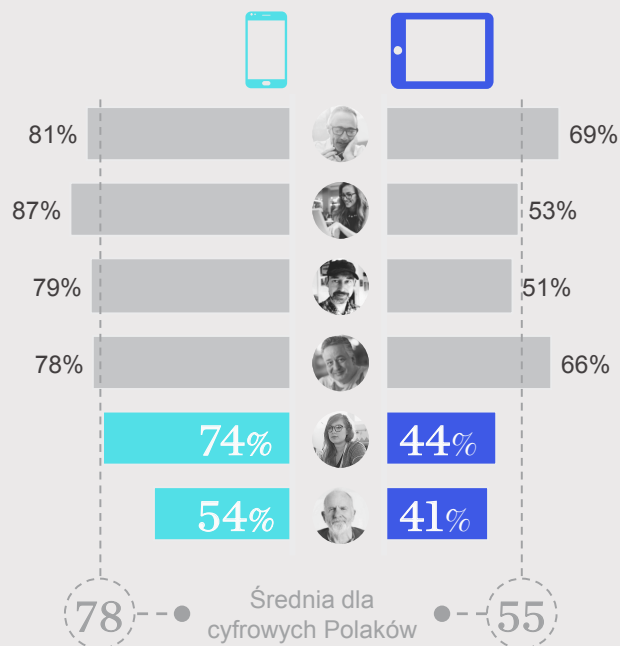


Cyfrowy Kowalski

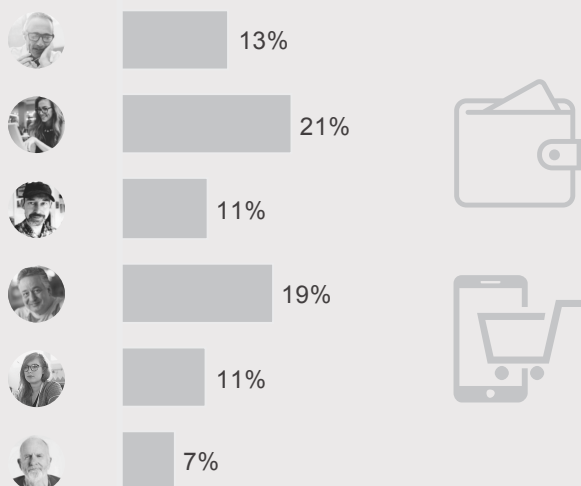
PODSTAWOWE INFORMACJE



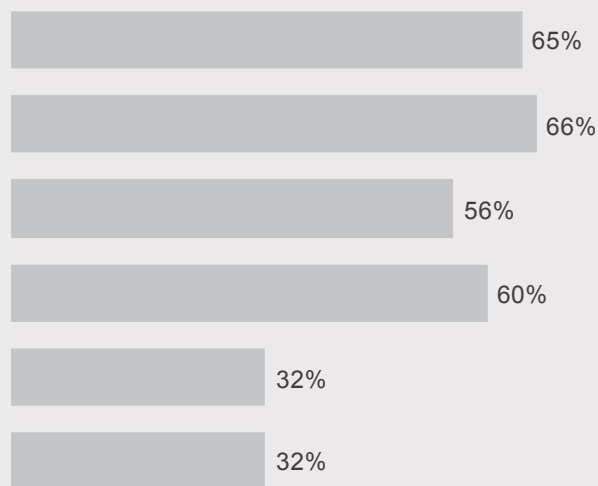
URZĄDZENIA



WYDATKI W SIECI JAKO CZĘŚĆ DOCHODÓW

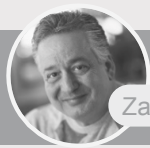
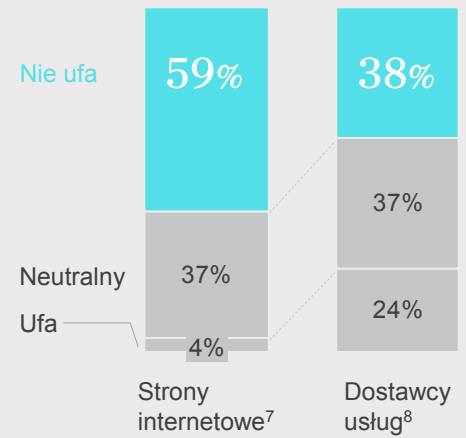
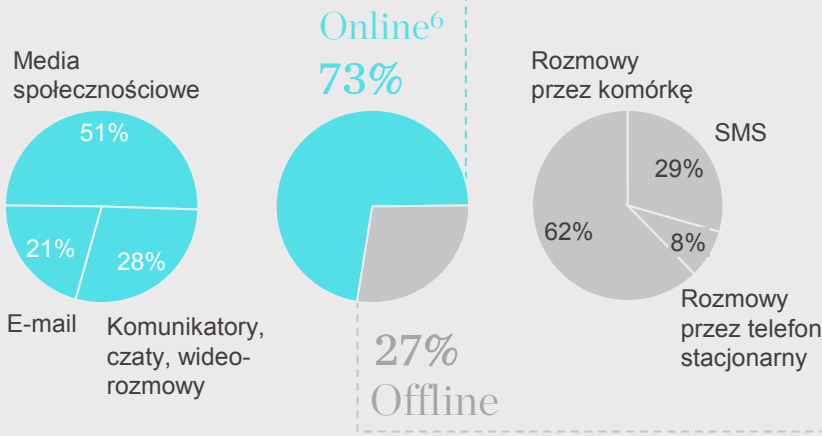


ODSETEK KUPUJĄCYCH ONLINE



SPOSOBY KOMUNIKACJI

ZAUFANIE DO INTERNETU



Zamożny pragmatyk

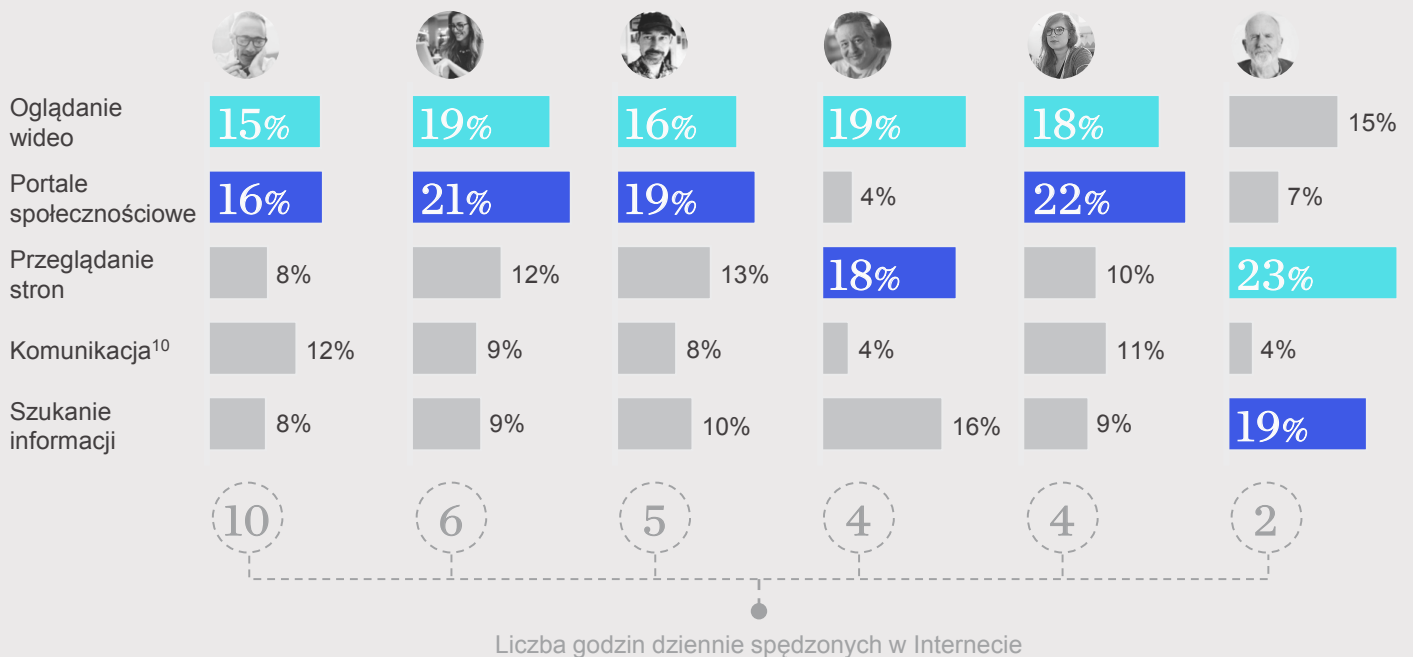


E-minimalistka



Staroświecki internauta

CO ROBIĄ CYFROWI POLACY, GDY KORZYSTAJĄ Z INTERNETU?



STOSUNEK DO INTERNETU I TECHNOLOGII



Rozdział 1

Portret cyfrowych Polaków





Polaryzacja wśród cyfrowych Polaków



Liczba użytkowników Internetu w Polsce wzrosła w szybkim tempie – jeszcze dziesięć lat temu tylko co trzeci Polak miał w domu dostęp do sieci, dziś posiada go 76 proc.¹¹. Pod względem wykorzystania Internetu i usług cyfrowych Polska dorównuje krajom Europy Zachodniej, a czasem je przewyższa. Na przykład odsetek zakupów online w całości sprzedaży jest wyższy niż we Włoszech i Hiszpanii¹², a oferowane przez dostawców płatnej telewizji wideo na życzenie cieszy się większą popularnością niż na przykład w Niemczech¹³. Z naszych badań wynika również, że Polacy umiejętnie wykorzystują możliwości, jakie daje sieć w komunikacji czy rozrywce.

Nie oznacza to jednak, że cyfryzacja kraju zakończyła się. Przeciwnie – wciąż jedna czwarta Polaków nie ma dostępu do sieci. Co więcej, grupa z dostępem do Internetu korzysta z niego w bardzo zróżnicowany sposób. Z naszych badań wynika, że 68 proc. cyfrowych Polaków codziennie loguje się do serwisów społecznościowych. Jednak co siódma osoba korzysta z Internetu przez mniej niż 5 godzin w tygodniu, a aż 60 proc. nie ufa stronom internetowym.

Na podstawie badań preferencji i zachowań w Internecie oraz otwartości na cyfryzację i technologie wyróżniliśmy sześć grup cyfrowych konsumentów w Polsce (Rysunki 1 i 2). Aby ułatwić odczytanie wyników analiz, sugestynie nazwaliśmy potencjalnego przedstawiciela każdej grupy.

Rysunek 1

Co mówią cyfrowi konsumenci?



Cyfrowy wszystkożerca



Mój smartwatch jest zintegrowany z moim systemem smart home!



Aspirująca entuzjastka

Wow, dzięki nowemu zdjęciu mam tylu nowych obserwatorów na Instagramie!



Cyfrowy Kowalski

Ciekawe, jaki był wynik meczu. Sprawdzę informacje sportowe.



Zamożny pragmatyk

Jak dobrze, że mogę sprawdzić stan konta w Internecie!



E-minimalistka

Obejrzałam prapremierę mojego ulubionego serialu w Internecie, ale szkoda mi pieniędzy.



Staroświecki internauta

Za moich czasów nie było Internetu i wszyscy byli zadowoleni.



ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Cyfrowi wszystkożercy reprezentują ok. 23 proc. badanych Polaków. Są oni wykształceni i najzamożniejsi – dysponują jedną trzecią dochodów netto wszystkich cyfrowych Polaków. Wśród nich znalazło się również najwięcej osób, których zarobki przekraczają 5 tys. zł miesięcznie.

Aspirująca entuzjastka, która reprezentuje 20 proc. cyfrowych konsumentów, studiuje lub rozpoczyna karierę zawodową. W tej grupie co druga osoba jest już zatrudniona, ale trzy czwarte zarabia poniżej średniej krajowej.

Kolejne 20 proc. cyfrowych Polaków to osoby przypominające *cyfrowego Kowalskiego*. Pod względem wieku, wykształcenia i dochodów plasuje się on w okolicy średniej dla cyfrowych Polaków.

Reprezentujący 13 proc. cyfrowej populacji *zamożny pragmatyk* jest najlepiej wykształcony (prawie 60 proc. przedstawicieli tej grupy ma wyższe wykształcenie). Średnie dochody w tej grupie wynoszą 3,5 tys. zł miesięcznie netto. Statystyczny *zamożny pragmatyk* ma 25-59 lat i pracuje w pełnym wymiarze godzin.

E-minimalistka reprezentuje 14 proc. cyfrowego społeczeństwa. W tym segmencie udział osób w wieku 15-24 lata oraz studentów jest najwyższy (odpowiednio 37 proc. oraz 26 proc.). *E-minimalistka* symbolizuje również grupę o najniższych dochodach, której 40 proc. reprezentantów zarabia poniżej tysiąca złotych netto miesięcznie, a ponad 90 proc. poniżej 3 tys. złotych. *E-minimalistka* jest w podobnym wieku co *aspirująca entuzjastka*, różni je jednak stopień wykorzystywania usług cyfrowych, co opisujemy w dalszej części rozdziału.

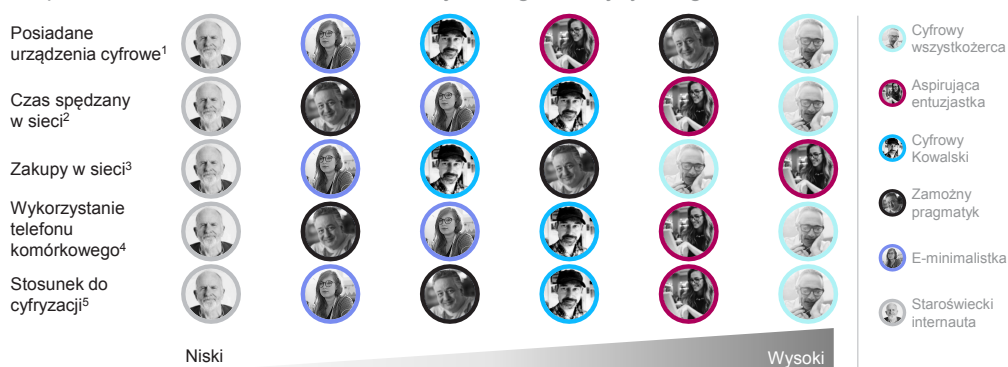
Co dziesiąty cyfrowy Polak to *staroświecki internauta*. 75 proc. przedstawicieli tej grupy to emeryci i renciści. Dochód prawie 60 proc. jej przedstawicieli jest niższy niż 2 tys. złotych netto miesięcznie, a 78 proc. nie ma wyższego wykształcenia.

Poza opisanymi powyżej parametrami demograficznymi wyodrębnione przez nas segmenty e-konsumentów charakteryzuje odmienny stosunek do Internetu i technologii, liczba posiadanych urządzeń cyfrowych czy intensywność korzystania z sieci (Rysunek 2).

Rysunek 2

Ranking segmentów w pięciu obszarach cyfryzacji

Na podstawie wartości wskaźników, od najniższego do najwyższego



1 Wskaźnik: 40% – odsetek użytkowników smartfonów; 30% – odsetek użytkowników tzw. wearables, np. smartwatcha; 20% – odsetek użytkowników tabletów; 10% – odsetek użytkowników konsoli do gier i smart TV

2 Suma godzin spędzonych na czynnościach w Internecie (w telefonie komórkowym, komputerze, tablecie i TV)

3 Odsetek osób, które w ciągu ostatnich 3 miesięcy zrobiły zakupy przez Internet – wskaźnik 60% min. 1 rzecz, 40% min. 3 rzeczy

4 Wskaźnik: 70% średni czas spędzony na korzystaniu z telefonu komórkowego; 30% średni czas spędzony na korzystaniu z Internetu w telefonie

5 Średni wynik odpowiedzi na wybrane pytania dotyczące poglądów

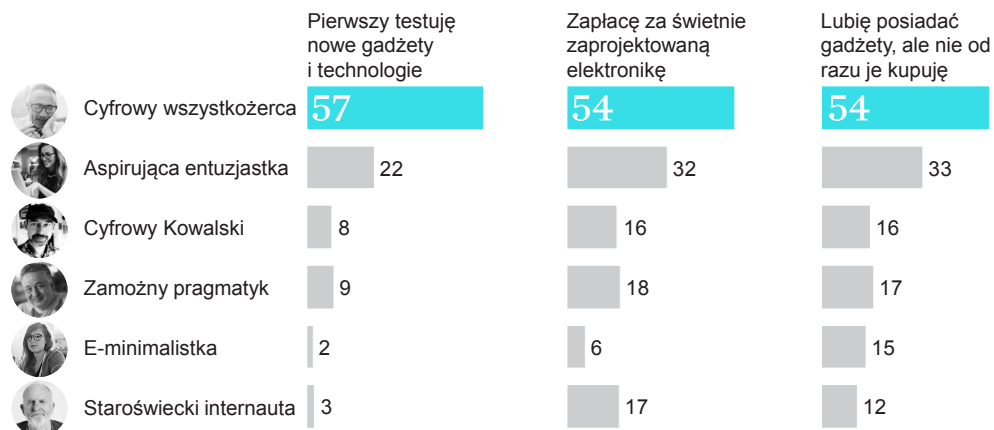
ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Najaktywniej w e-rewolucji uczestniczą *cyfrowi wszystkożercy*, którzy chętnie kupują gadżety i testują najnowsze technologie, a także mają na to środki (Rysunek 3). Spośród wszystkich typów cyfrowych Polaków to właśnie oni są najbardziej otwarci na wykorzystanie Internetu – ponad połowa z nich uważa sieć za główną część swojego życia, aktywnie udziela się na stronach internetowych i spędza najwięcej czasu w sieci.

Rysunek 3

Jaki jest stosunek cyfrowych Polaków do technologii?

W procentach



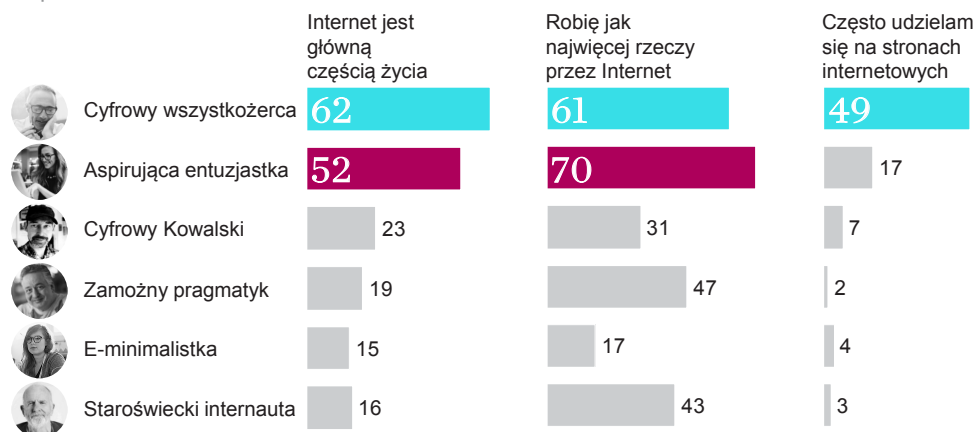
ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Dla *aspirującej entuzjastki* Internet to również ważna część życia – przyznaje to co drugi przedstawiciel grupy (Rysunek 4). To ponad trzy razy więcej niż w segmencie reprezentowanym przez *e-minimalistkę*. Jedna piąta osób takich jak *aspirująca entuzjastka* często udziela się na stronach internetowych, tworząc nowe treści, np. blogi. *Entuzjastka* aż jedną piątą czasu, który spędza w Internecie, poświęca portalom społecznościowym (Rysunek 5). Mimo stosunkowo niskich dochodów najczęściej kupuje przez Internet, zapewne poszukując okazji i promocji.

Rysunek 4

Jaki jest stosunek cyfrowych Polaków do Internetu?

W procentach



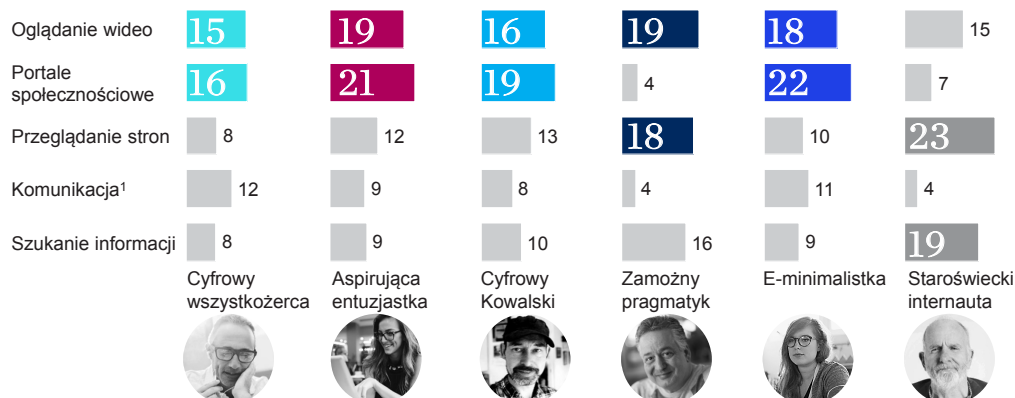
ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Cyfrowy Kowalski plasuje się w środku reprezentacji cyfrowych Polaków pod względem nastawienia do Internetu, posiadanych urządzeń, zakupów w Internecie czy czasu spędzanego online. W Internecie przede wszystkim korzysta z mediów społecznościowych, ogląda wideo lub przegląda strony.

Rysunek 5

Co robią cyfrowi Polacy, gdy korzystają z Internetu?

Procentowy udział w całym czasie spędzonym online



1 Komunikatory, wideorozmowy, czaty

ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Zamożny pragmatyk używa Internetu przede wszystkim w celach praktycznych – szuka informacji lub przegląda strony przez ponad 1/3 czasu spędzanego online. *Pragmatykowi* Internet rzadziej niż innym grupom służy do rozrywki – na oglądanie filmów w sieci przeznaczają ok. 20 proc. czasu i tylko 4 proc. na media społecznościowe. Nie jest też aktywny w sieci – tylko 2 proc. osób w jego grupie udziela się na stronach internetowych.

Cyfrowym trendom w jeszcze mniejszym stopniu poddaje się *e-minimalistka*. Jest w wieku *aspirującej entuzjastki* i podobnie jak ona najwięcej czasu spędzanego online, czyli ponad 20 proc., przeznaczają na portale społecznościowe. Jednak w przeciwieństwie do niej *e-minimalistka* nie uważa Internetu za główny aspekt życia; najrzadziej ze wszystkich segmentów stara się używać Internetu do czynności takich jak bankowość elektroniczna czy zakup biletów.

Wśród wszystkich przedstawicieli grup najmniej scyfryzowany jest *staroświecki internauta*. Osoby jemu podobne mają najmniej urządzeń cyfrowych, najrzadziej kupują przez Internet i najmniej czasu spędzają w sieci. Z Internetu korzystają przede wszystkim w celach praktycznych – wyszukują informacje i przeglądają strony, na co poświęcają łącznie 40 proc. czasu spędzonego online.

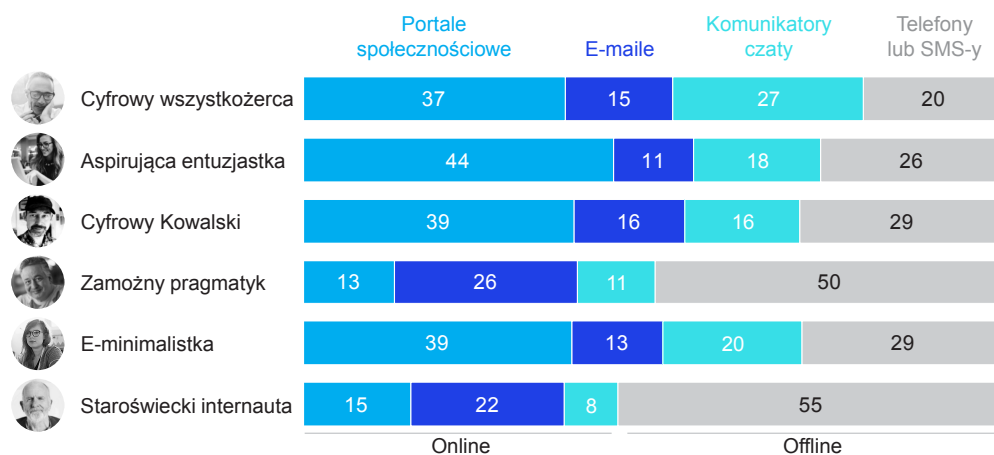
Kolejnym aspektem, który różnicuje opisane przez nas segmenty, jest sposób komunikowania się. Większości przedstawicieli cyfrowych Polaków rozmowy telefoniczne i SMS-y zajmują tylko 20-30 proc. czasu przeznaczonego na komunikowanie się. Natomiast wśród najstarszych segmentów – symbolizowanych przez *staroświeckiego internautę* i *zamożnego pragmatyka* – aż połowę (Rysunek 6).

Różnice między segmentami widoczne są także w komunikacji online, gdzie największe znaczenie mają serwisy społecznościowe. *Aspirująca entuzjastka* spędza na nich prawie połowę czasu przeznaczonego na komunikowanie się online i korzysta z nich codziennie (Rysunki 6 i 7). *Cyfrowy wszystkożerca*, *e-minimalistka* i *cyfrowy Kowalski* komunikują się za ich pomocą rzadziej, ale wolą je od innych kanałów. Z kolei starsze osoby, takie jak *staroświecki internauta* czy nawet *zamożny pragmatyk*, preferują e-maile, na których czytanie i pisanie poświęcają połowę czasu przeznaczonego na kontakty przez Internet (Rysunek 6). Z portali społecznościowych korzysta jedynie

Rysunek 6

W jaki sposób cyfrowi Polacy komunikują się za pomocą Internetu?

Udział w całkowitym czasie spędzonym na komunikacji

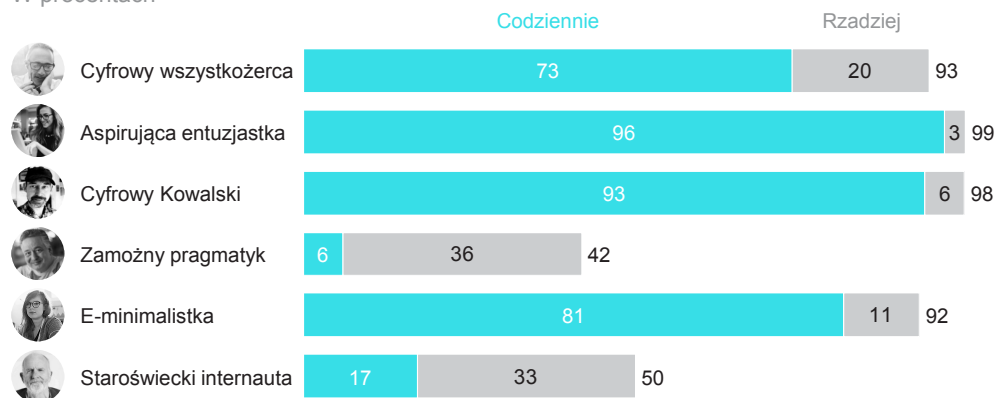


ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Rysunek 7

Jak często cyfrowi Polacy korzystają z portali społecznościowych?

W procentach



ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

co drugi *staroświecki internauta* i 42 proc. osób z segmentu reprezentowanego przez *zamożnego pragmatyka*.

Jak wynika z naszych badań, cyfrowi Polacy to grupa niejednolita. Dla przedsiębiorstw oznacza to, że w każdym segmencie istnieje inny potencjał wzrostu. Niektóre wymagają ciągłego zasilania innowacjami i mogą służyć jako poligon doświadczalny dla nowych pomysłów. Inne grupy są sceptyczne wobec cyfrowych nowinek. Oznacza to, że podejście uniwersalne może się nie sprawdzić i konieczna jest specjalizacja lub utrzymywanie szerokiego portfolio produktów.

Wiedza na temat zróżnicowania postaw i zachowań wśród cyfrowych Polaków jest punktem wyjścia do następnego etapu przygotowania cyfrowych strategii, czyli próby przewidzenia, jak poszczególne segmenty będą ewoluować.

Przyszłość cyfrowych Polaków

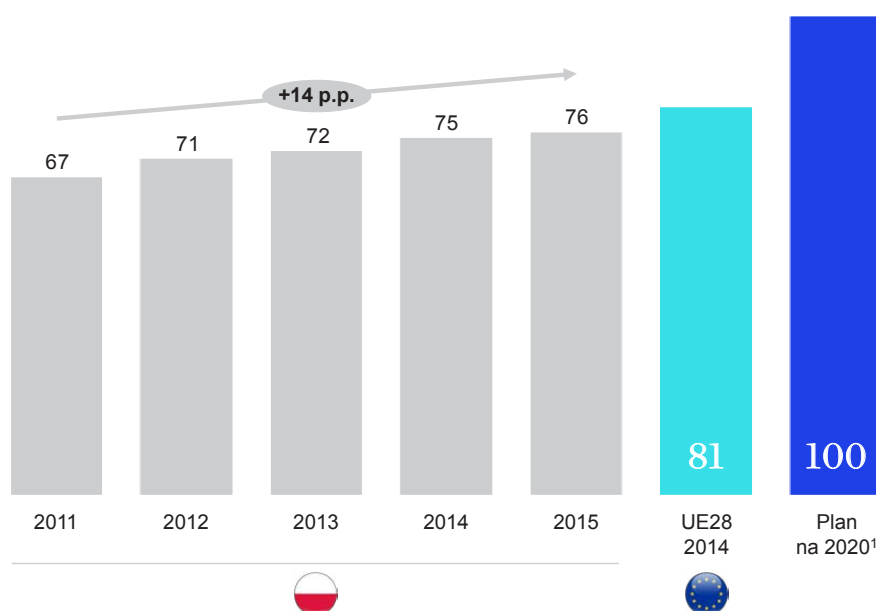


Cyfryzacja zmienia życie Polaków i wydaje się, że jej postęp jest nieunikniony oraz będzie przebiegał dwutorowo. Osoby, które dziś nie mają Internetu, zyskają do niego dostęp, obecni użytkownicy będą wykonywać w sieci coraz więcej codziennych czynności i spędzać online jeszcze więcej czasu.

W ostatnich 5 latach liczba gospodarstw domowych z dostępem do Internetu wzrosła w Polsce o 14 p.p. – do 76 proc. Jednak ten odsetek wciąż jest niższy od średniej dla Unii Europejskiej, która wynosi 81 proc. (Rysunek 8). Na przestrzeni najbliższych lat powinno się to zmienić. Zgodnie z założeniami Europejskiej Agendy Cyfrowej – celem Polskiego Narodowego Planu Szerokopasmowego jest dostęp do szerokopasmowego Internetu dla każdego mieszkańca Polski¹⁴.

Rysunek 8

Odsetek polskich gospodarstw domowych z dostępem do Internetu



¹ Polski Narodowy Plan Szerokopasmowy

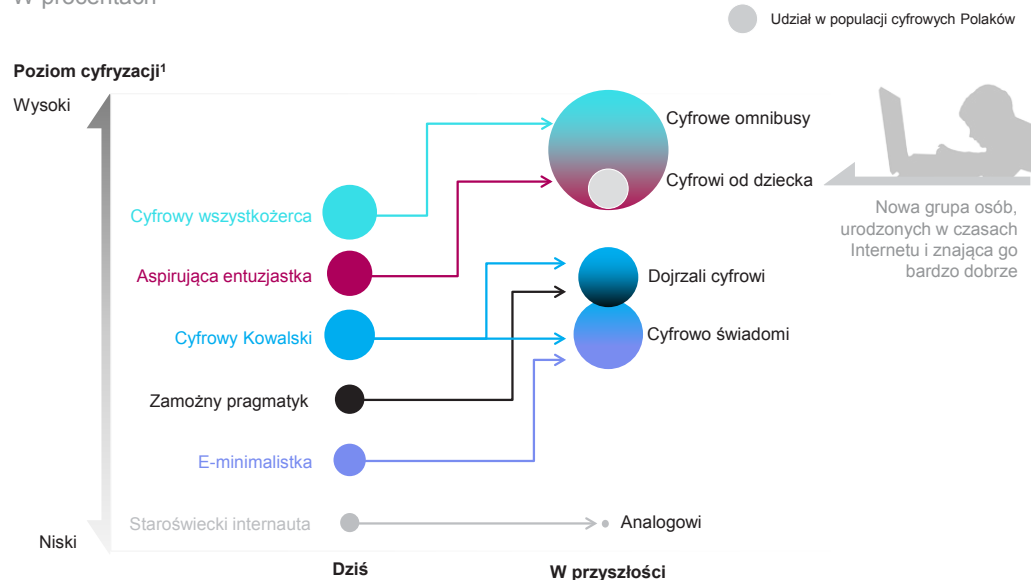
ŹRÓDŁO: GUS; Eurostat; Komisja Europejska: Digital Single Market

Z naszych badań wynika również, że cyfrowi Polacy będą używać Internetu i zaawansowanych technologii coraz intensywniej. Wpłyną na to m.in. naturalne zmiany demograficzne (Rysunek 9). W ciągu najbliższych kilkunastu lat takich osób jak *staroświecki internauta* będzie coraz mniej. Jego miejsce zajmie dzisiejszy *cyfrowy Kowalski*, bardziej świadomy korzyści płynących z Internetu i technologii. W porównaniu ze *staroświeckim internautą* będzie surfował z większą swobodą i używał sieci intensywniej do załatwiania codziennych spraw oraz zapewniania sobie rozrywki.

Rysunek 9

Ewolucja segmentów cyfrowych konsumentów w ciągu najbliższych 20 lat

W procentach

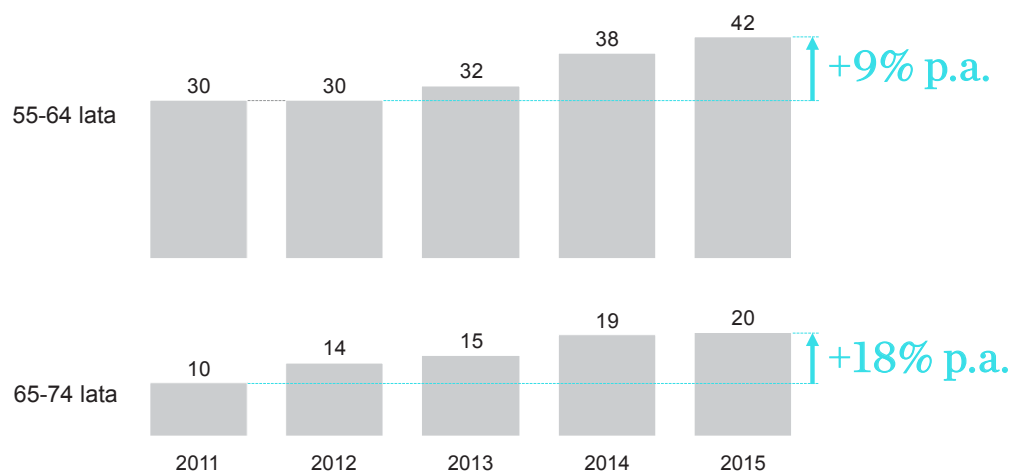


Ten trend już obserwujemy. W ostatnich 5 latach odsetek użytkowników Internetu w najstarszych grupach wiekowych znacząco wzrósł – wśród osób powyżej 65. roku życia prawie dwukrotnie (Rysunek 10). Jednak zachęcenie *staroświeckiego internauty* lub *cyfrowego Kowalskiego* do aktywnego korzystania z Internetu i technologii bywa wyzwaniem. Wymaga specjalnej, skierowanej do tej grupy wiekowej oferty, gdzie rolę ambasadorów mogą pełnić ich dzieci albo wnuki.

Rysunek 10

Polacy w wieku 55 lat i więcej regularnie korzystający z Internetu

W procentach, według grup wiekowych



Choć *zamożny pragmatyk* będzie zbliżał się wiekiem do *staroświeckiego internauty*, może korzystać z sieci jeszcze intensywniej. Ceni bowiem wygodę i jeśli oferta online ułatwia mu życie, chętnie z niej korzysta podczas załatwiania codziennych spraw. Skrojona na miarę oferta rozrywkowa, np. telewizja internetowa, ma szansę przyciągnąć jego uwagę i sprawić, by więcej czasu spędzał online.

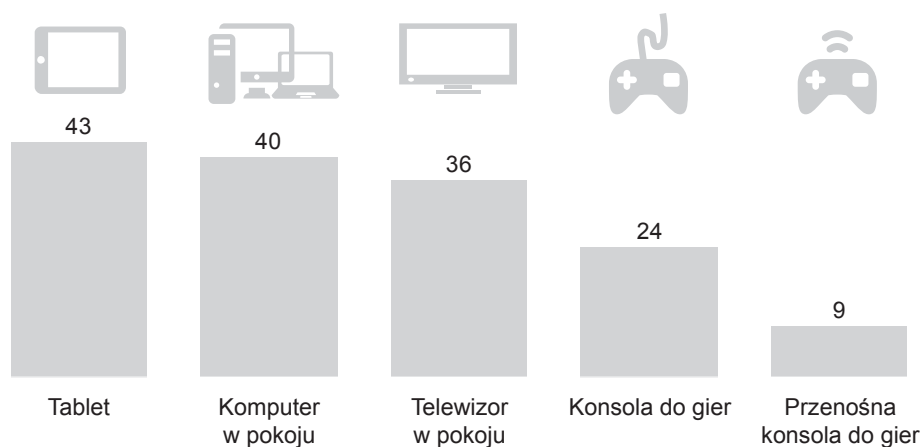
Jeśli jednak nie otrzyma odpowiedniego zestawu usług, *zamożny pragmatyk* nie będzie miał motywacji, żeby korzystać z Internetu, gdy osiągnie wiek *staroświeckiego internauty*. Dodatkowym utrudnieniem w dotarciu do tego segmentu może być też mała intensywność korzystania z mediów społecznościowych, często służących firmom za kanał komunikacji.

Cyfrowy wszystkożerca jest dziś wyjątkowo atrakcyjnym klientem dla graczy e-commerce, bowiem ma środki i chęci, by testować nowe technologie. Wyzwaniem pozostaje sprostanie jego wygórowanym oczekiwaniom. Dla *cyfrowego wszystkożercy* Internet jest tak ważną częścią życia, że z wiekiem i wzrostem dochodów jego zainteresowanie cyfrowymi nowinkami powinno jeszcze rosnąć. Z biegiem lat *cyfrowy wszystkożerca* stanie się przedstawicielem pierwszego pokolenia osób dojrzałych, które umiejętnie korzystają z produktów cyfryzacji, choć pamiętają czasy analogowe.

Już za 10 lat osoby, które urodziły się po 1980 r., czyli wychowały się już w dobie rozwoju technologii i Internetu i czują się z nimi komfortowo, będą stanowiły ponad połowę mieszkańców Polski¹⁵. Dla nich sieć staje się integralną częścią życia. Już dziś w domach 43 proc. cyfrowych Polaków dzieci mają własne tablety (Rysunek 11).

Rysunek 11

Odsetek cyfrowych Polaków, których dzieci posiadają urządzenia elektroniczne do wyłącznego użytku
W procentach

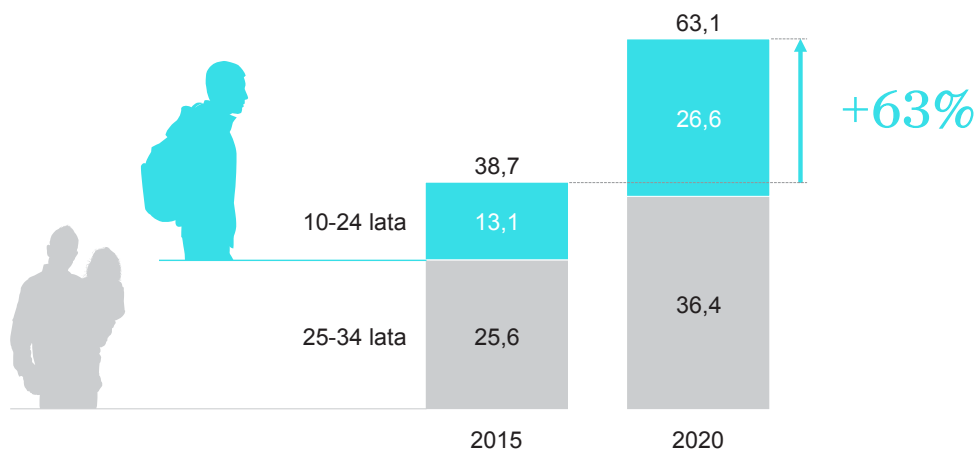


ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Rysunek 12

Wysokość dochodów w grupach wiekowych

W miliardach złotych



ŹRÓDŁO: Eurostat, GUS, analiza McKinsey

Dzisiejsze pokolenie stworzy grupę cyfrowych od dziecka, czyli ludzi wychowywanych w cyfrowym świecie. *Aspirująca entuzjastka* i *cyfrowy wszystkożerca* stworzą dużą grupę cyfrowych omnibusów. Jednocześnie wraz z wejściem na rynek pracy i rozwojem zawodowym znacząco zwiększą swój dochód rozporządzalny. Na przykład w ciągu najbliższych 5 lat grupa dzisiejszych 10-34-latków zwiększy dochody o 63 proc. (Rysunek 12).

Aspirującej entuzjastce, która już dziś często kupuje przez Internet i spędza dużo czasu online, pozwoli to stać się jeszcze bardziej cyfrową wersją dzisiejszego *cyfrowego wszystkożercy* – będzie często korzystać z Internetu i chętnie robić zakupy online oraz kupować usługi i technologiczne nowości. Na razie nie ma środków na droższe urządzenia czy usługi.

Także dla *e-minimalistki*, która reprezentuje mniej scyfryzowany segment młodego pokolenia, Internet jest naturalną częścią życia, dlatego coraz częściej będzie robić w sieci przelewy, zakupy czy oglądać filmy. Większe dochody umożliwią *e-minimalistce* płacenie za to, z czego do tej pory korzystała za darmo, i zakup większej liczby cyfrowych urządzeń.

Bariery finansowe mocno ograniczają nie tylko dostęp do technologii i Internetu w tej grupie, ale także wyrabianie sobie cyfrowych nawyków, które ma np. *aspirująca entuzjastka*. Jeżeli do *e-minimalistki* nie trafi dziś atrakcyjna finansowo oferta, w przyszłości może się ona stać mniej cyfrowa niż dzisiejszy *cyfrowy Kowalski*. Podobnie jak w przypadku *aspirującej entuzjastki*, o uwagę i zaufanie *e-minimalistki* firmy powinny powalczyć już teraz, ponieważ teraz kształtują się preferencje tych młodych osób.

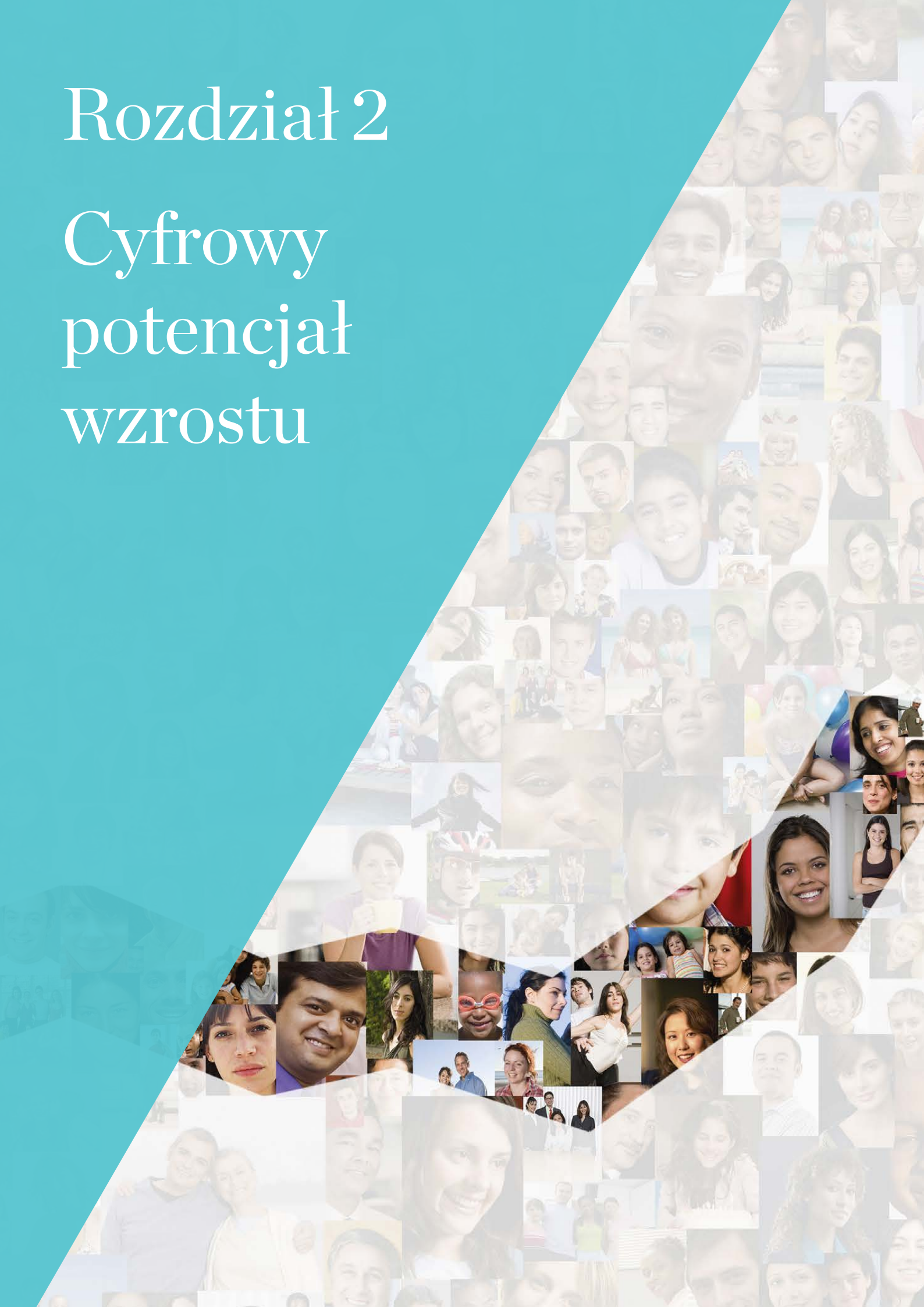
Z badań, które obrazują cyfrowych Polaków, widać, jak bardzo zaawansowana wśród polskich e-konsumentów jest cyfryzacja oraz jak szybko postępuje. Dla firm oznacza to konieczność przeanalizowania, w których segmentach istnieje

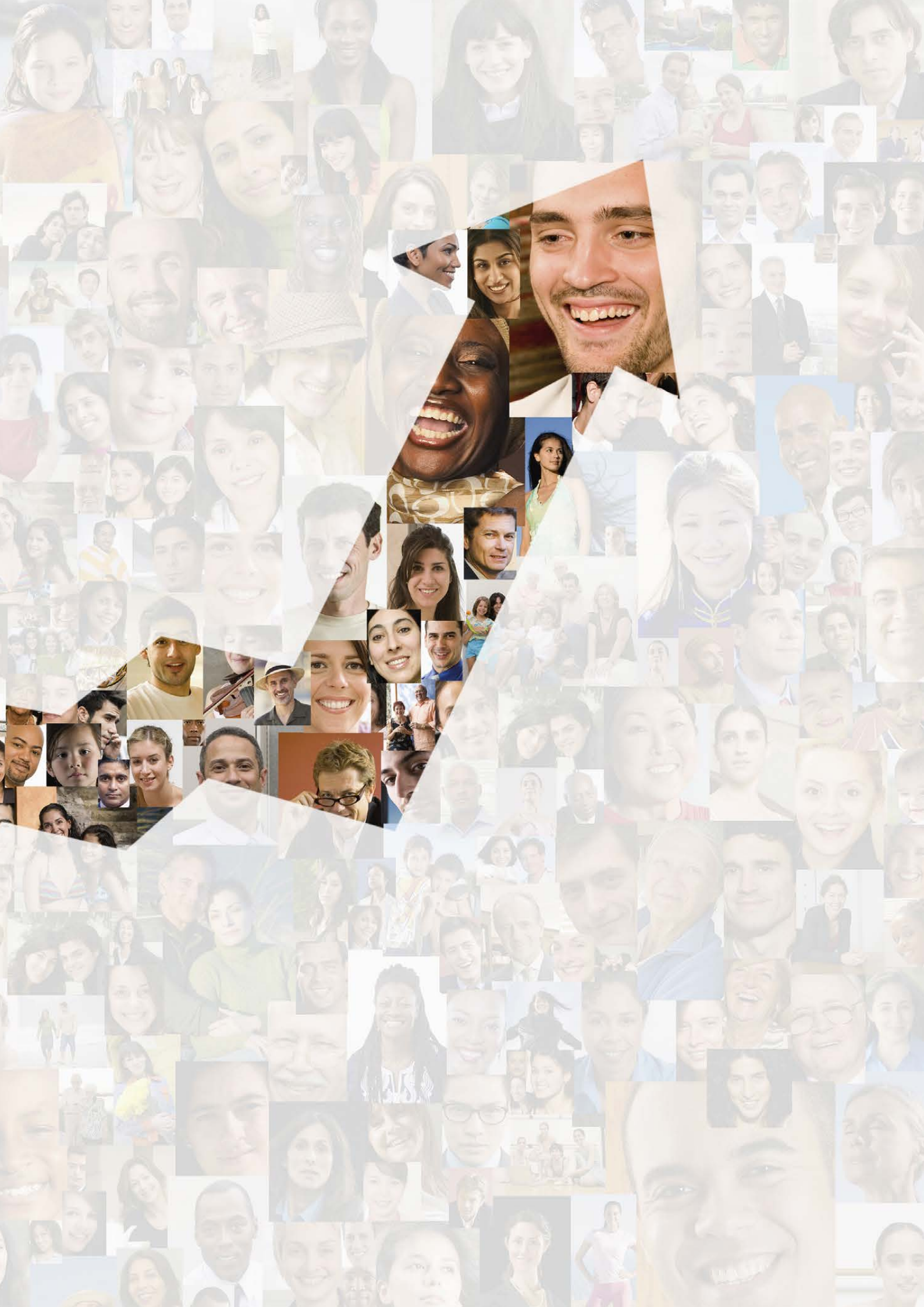
potencjał wzrostu popytu na ich produkty i usługi, a w których nie, a także w które warto zacząć inwestować. Taka analiza może pozwolić dostosować do trendów cyfryzacji ofertę produktową oraz sposoby pozyskania i utrzymania klientów, a nawet doprowadzić do zmiany długoterminowej strategii lub specjalizacji przedsiębiorstwa.

Uzupełnieniem takiej analizy powinno być spojrzenie na trendy w obszarach, które w naszym badaniu zidentyfikowaliśmy jako znaczące z punktu widzenia potencjału wzrostu wynikającego z cyfryzacji. To temat następnej części raportu.

Rozdział 2

Cyfrowy potencjał wzrostu





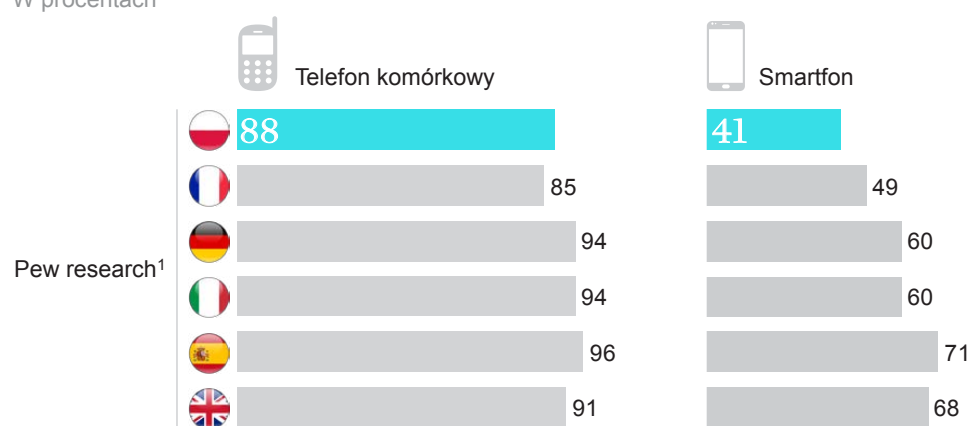
Szerszy dostęp
do nowoczesnych
urządzeń



W Polsce jest potencjał dalszego kreowania wartości poprzez zwiększanie dostępu do inteligentnych urządzeń cyfrowych. Telefon komórkowy ma aż 9 na 10 Polaków. Jednak smartfony są w Polsce mniej popularne niż w krajach Europy Zachodniej (Rysunek 13). 78 proc. cyfrowych Polaków używa smartfona (Rysunek 14). Pozostałym 22 proc. cyfrowych konsumentów, którzy korzystają z prostszych telefonów, smartfony wydają się niepraktyczne – połowa z nich nie widzi potrzeby wykorzystania funkcji takiego urządzenia, a co czwarty uważa, że są za drogie.

Rysunek 13

Odsetek użytkowników telefonów komórkowych i smartfonów W procentach



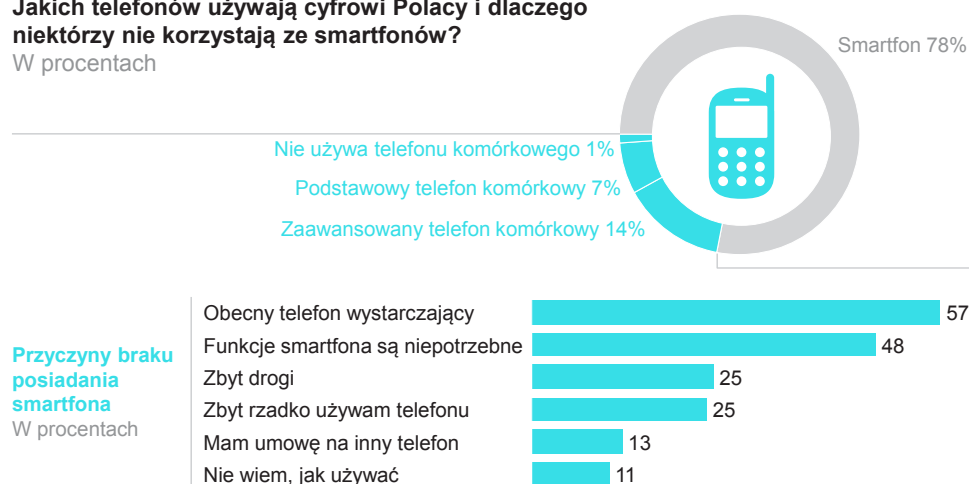
¹ Pew Research uwzględniła osoby w wieku minimum 18 lat

ŹRÓDŁO: Pew Research Spring 2015 Survey

Rysunek 14

Jakich telefonów używają cyfrowi Polacy i dlaczego niektórzy nie korzystają ze smartfonów?

W procentach



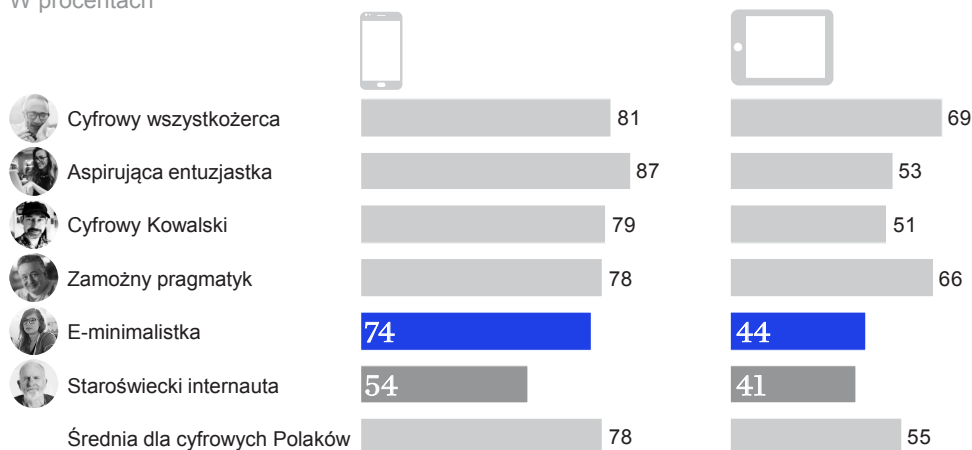
ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Optimalizacja wydatków jest najistotniejsza dla najmłodszych pokoleń. Co trzecia osoba z segmentów reprezentowanych przez *aspirującą entuzjastkę* i *e-minimalistkę* wskazuje wysoki koszt smartfona jako powód, dla którego nie ma tego urządzenia. Sytuacja wygląda podobnie w przypadku tabletów, które dla wielu cyfrowych Polaków, w tym przede wszystkim *e-minimalistki* i *staroświeckiego internauty*, są drogim gadżetem (Rysunek 15).

Rysunek 15

Jakich urządzeń używają cyfrowi Polacy z poszczególnych segmentów?

W procentach



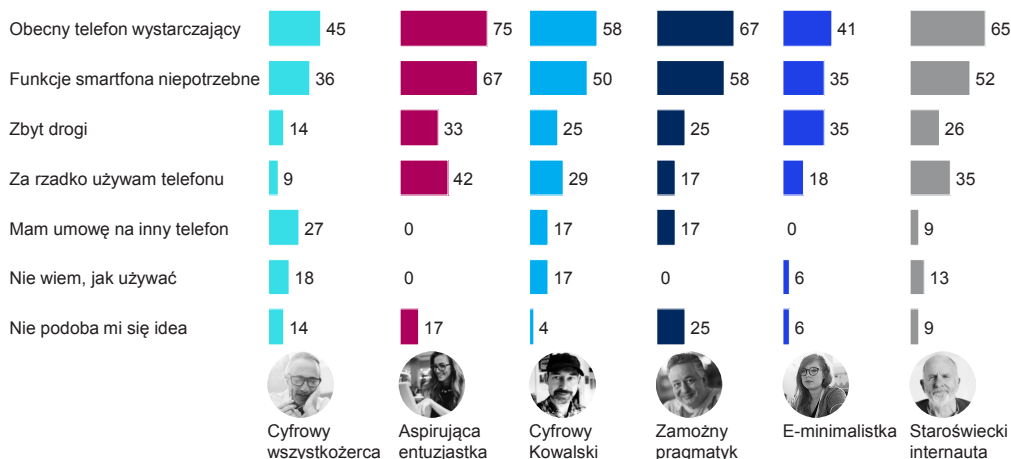
ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Koszt urządzeń pozostaje problemem, mimo że dostępne są niedrogie alternatywy dla produktów czołowych marek, a prosty smartfon można dziś kupić nawet w dyskontach. Osoby z najuboższych segmentów mogą postrzegać taki zakup jako zbyt duży wydatek w porównaniu z budżetem, którym dysponują, lub jakością tych urządzeń (Rysunek 16).

Rysunek 16

Przyczyny braku posiadania smartfona

W procentach



ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Z kolei starsze osoby, takie jak *staroświecki internauta* czy *zamożny pragmatyk*, częściej, bo aż w dwóch spośród trzech przypadków, wskazywały, że nie mają smartfonów, ponieważ zwykły telefon im wystarcza. Co ciekawe, dla *staroświeckiego internauty*, który generalnie ma niskie dochody, koszt zakupu nowoczesnego telefonu nie jest największym problemem. *Zamożny pragmatyk* ma zastrzeżenia zarówno do samej idei posiadania smartfona, jak i do jego ceny.

W przypadku obu wspomnianych grup zaferowanie atrakcyjnych cenowo urządzeń może nie być wystarczające. Konieczne będzie przekonanie sceptyków do nabycia tych urządzeń, pokazanie im nowych możliwości oraz dostosowanie ich funkcji do

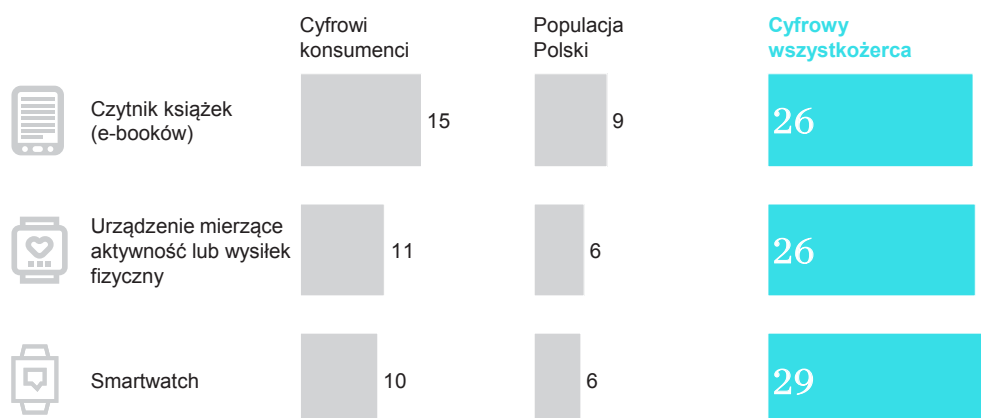
wymagań segmentu. Mogą temu służyć proste aplikacje ułatwiające codzienne czynności, np. płatności za rachunki, umawianie wizyt u lekarza czy załatwianie formalności w urzędach.

W Polsce istnieje potencjał nie tylko zwiększania liczby smartfonów i tabletów, ale także innych urządzeń. Choć pierwsze modele smartwatcha pojawiły się na rynku zaledwie trzy lata temu, to dziś ma je już 10 proc. cyfrowych Polaków, w tym co czwarty *cyfrowy wszystkożerca* (Rysunek 17). Osoby takie jak on, a w przyszłości także *aspirująca entuzjastka*, są w Polsce pionierami cyfryzacji. Ich zachowania są kluczowe przy wdrażaniu nowych produktów i usług. Im warto oferować innowacje, z nimi testować nowe rozwiązania oraz korzystać z tego, że grupy te są chętne nabyć dodatkowo płatne usługi czy droższe gadżety.

Rysunek 17

Odsetek użytkowników różnych urządzeń cyfrowych

W procentach



ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

W ciągu najbliższych 20 lat wzrost przychodów cyfrowych Polaków, zwłaszcza tych z segmentu *aspirującej entuzjastki* i *e-minimalistki*, ma szansę przyczynić się do popularyzacji urządzeń cyfrowych. To oznacza większą liczbę kanałów komunikacji z konsumentami, więcej czasu online oraz poszerzenie zakresu czynności wykonywanych w sieci. Wszystko to powinno przyczynić się do dalszej cyfryzacji.

Rozwój e-commerce w Polsce



Internet odniósł ogromny sukces jako kanał sprzedażowy – w Internecie kupuje ponad połowa cyfrowych Polaków¹⁶. W 2016 r. wartość rynku e-commerce wyniosła 34,4 mld złotych¹⁷, a wydatki cyfrowych Polaków w sieci jako odsetek całej sprzedaży są wyższe niż we Włoszech czy Hiszpanii (Rysunek 18).

Co więcej, odsetek niektórych kupowanych produktów w Internecie jest tak duży, że Polska wypada prawie tak dobrze, jak kraje zachodnie. Na przykład w Polsce 14 proc. sprzedaży zabawek odbywa się online, podczas gdy we Francji i Niemczech jest to niewiele więcej – odpowiednio 16 proc. i 18 proc.¹⁸

Rysunek 18

Wartość polskiego rynku e-commerce

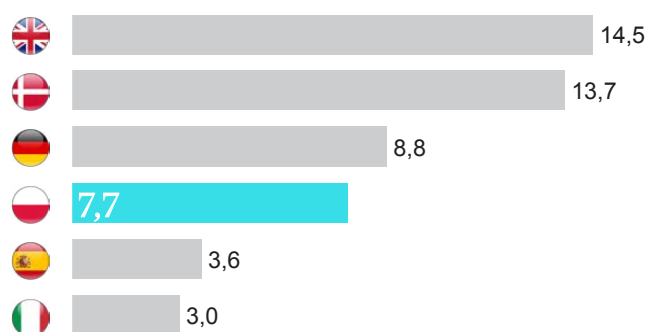
W miliardach złotych



ŹRÓDŁO: Euromonitor International; Forrester Data Online Retail Forecast, 2015 To 2020 (Russia And Poland); Mintel (2015), analiza McKinsey

Udział sprzedaży internetowej w całości sprzedaży detalicznej

W procentach¹



¹ Wartość udziału handlu elektronicznego w handlu detalicznym liczona na podstawie wartości sprzedaży (mln euro, dla handlu detalicznego z wyłączeniem podatku od sprzedaży, poziomu cen i kursy walut z 2015 r.). Dane na 2016 r. szacowane jesienią 2015 r.

ŹRÓDŁO: Euromonitor International

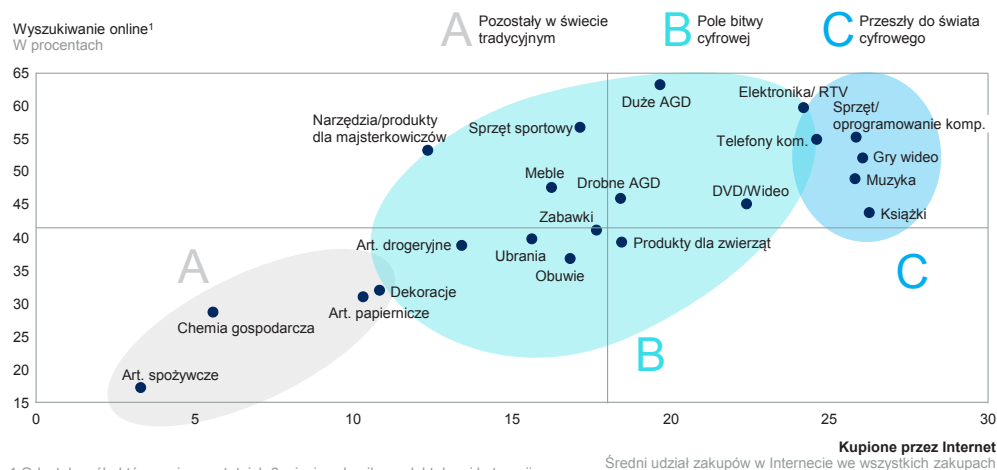
Jeszcze częściej niż do zakupów Internet służy do zdobywania informacji o produktach. Wyszukiwanie informacji w sieci jest głównym sposobem poznawania wad, zalet, specyfikacji czy ceny wielu produktów (Rysunek 19) – głównie elektroniki (w tym sprzętu komputerowego, gier wideo i RTV), książek i muzyki. Informacje o tych przedmiotach średnio w połowie przypadków są czerpane z Internetu. Kategorie te są najczęściej (czyli w 25-30 proc.) kupowane w e-sklepach¹⁹. Najbardziej kupowane i wyszukiwane online są artykuły spożywcze, chemia gospodarcza i artykuły papiernicze.

Choć ofertę AGD, odzieży, obuwia, mebli czy zabawek wiele osób przegląda w sieci (35-65 proc.), odsetek zakupów dokonywanych online jest dużo niższy – mniej niż 20 proc. przypadków. W tych kategoriach wyraźnie widać trend ROPO (z ang. researched online, purchased offline). Oznacza to, że Polacy oglądają i porównują te kategorie produktów online, ale kupują je wciąż w tradycyjnych sklepach. Na przykład dużym artykułom gospodarstwa domowego przygląda się w sieci 60 proc. cyfrowych konsumentów zainteresowanych zakupem, ale trzykrotnie mniej kupuje je przez Internet.

Internet przyczynia się także do budowania świadomości marki – 30 proc. cyfrowych Polaków przyznaje, że informacje o nowych produktach znajdują w sieci. Drugim najpopularniejszym kanałem jest rekomendacja rodziny i znajomych (27 proc.), a już

Rysunek 19

Kategorie produktów kupowanych i wyszukiwanych online przez cyfrowych Polaków



tylko 13 proc. cyfrowych Polaków przyznaje, że tradycyjne formy reklamy, np. reklama telewizyjna, przyczyniły się do zbudowania świadomości marki (Rysunek 20).

Choć Internet odgrywa niezwykle ważną rolę jako źródło wiedzy o produktach i jako kanał sprzedaży, wciąż istnieje ogromny potencjał wzrostu jego znaczenia. Istnieją spore różnice w wykorzystaniu internetowych kanałów sprzedaży pomiędzy poszczególnymi segmentami polskich e-konsumentów.

Rysunek 20

Źródła budowania świadomości o markach i produktach wśród cyfrowych Polaków

Odsetek osób, które wskazały źródło jako jedno z trzech najważniejszych



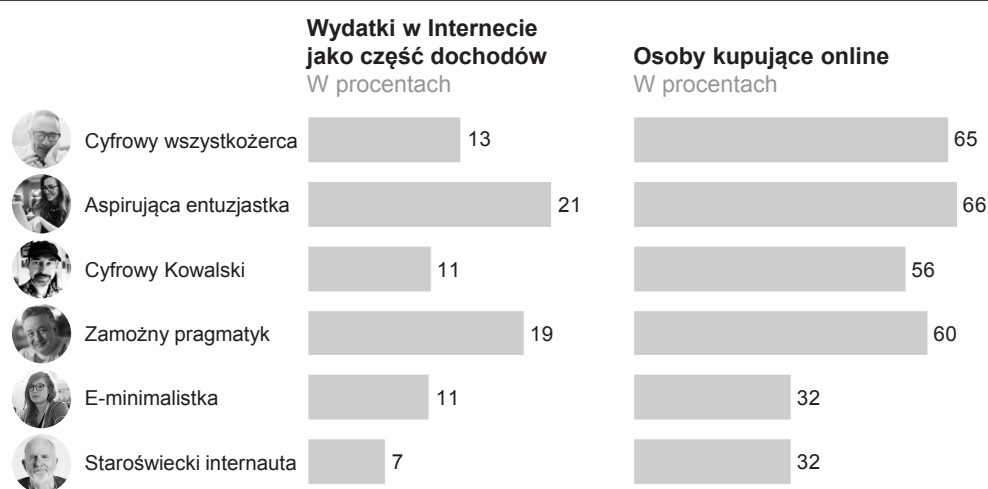
ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Za 73 proc. wartości rynku e-commerce odpowiada tylko połowa cyfrowych Polaków – czyli *aspirująca entuzjastka*, *cyfrowy wszystkożerca* i *zamożny pragmatyk*. Wynika to po części z różnic w dochodach między segmentami – najmniej w sieci wydają *staroświecki internauta* i *e-minimalistka*, czyli segmenty o najniższych

dochodach. Dochody nie są jednak kluczową barierą – na przykład dochód *aspirującej entuzjastki* jest średnio niższy niż dochód *cyfrowego Kowalskiego*. Mimo to *aspirująca entuzjastka* wydaje online dwukrotnie większą część swoich dochodów niż *cyfrowy Kowalski*, a nawet *cyfrowy wszystkożerca* (Rysunek 21).

Cyfrowi Polacy w różnym stopniu wykorzystują Internet jako kanał zakupowy. Tylko co trzecia osoba w segmentach *staroświeckiego internauty* czy *e-minimalistki* robi zakupy przez Internet, podczas gdy w najbardziej cyfrowych segmentach – *cyfrowego wszystkożercy* czy *aspirującej entuzjastki* – odsetek ten jest ponad dwukrotnie większy (Rysunek 21).

Rysunek 21



ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Jednak nawet w grupach, które najczęściej kupują przez Internet, większość nadal woli sklepy tradycyjne. Główną przyczyną są przyzwyczajenia. Cyfrowi Polacy wciąż chętnie chodzą do sklepu, by osobiście porównać produkty, wypróbować je lub przymierzyć. Ten powód wskazała ponad połowa zwolenników sklepów tradycyjnych (Rysunek 22). Bez względu na wiek czy dochód dla większości Polaków możliwość fizycznego kontaktu z produktem jest istotnym argumentem przemawiającym za tradycyjnymi zakupami, ważniejszym niż niechęć lub brak możliwości płacenia online.

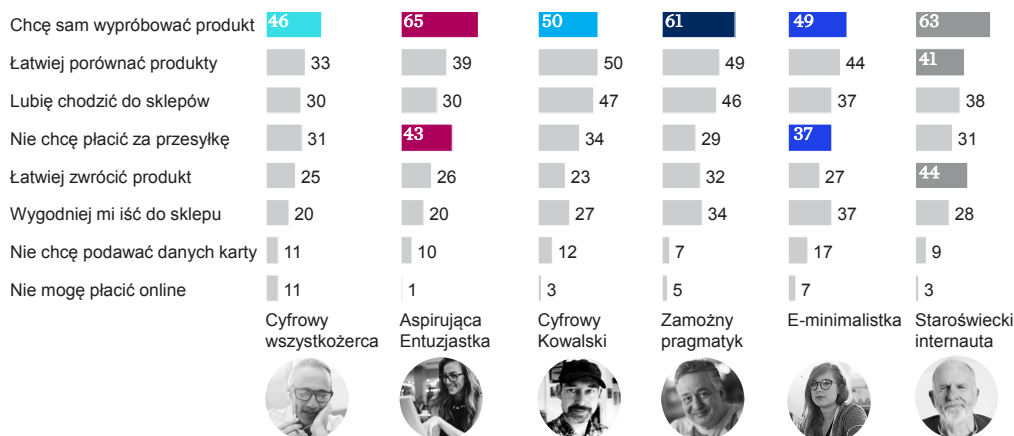
Nie bez znaczenia są także koszty przesyłki, które zniechęcają co trzecią osobę, a w szczególności osoby młodsze, takie jak *aspirująca entuzjastka* i *e-minimalistka*.

Z kolei wśród starszych Polaków, do których należy *staroświecki internauta*, panuje przekonanie, że zakupy w Internecie są problematyczne. Ponad 40 proc. przedstawicieli tego segmentu, którzy preferują zakupy w sklepach stacjonarnych, twierdzi, że zwroty i porównywanie produktów są w nich łatwiejsze niż w e-sklepach.

Rysunek 22

Dlaczego cyfrowi Polacy wciąż kupują w sklepach tradycyjnych?

W procentach



ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Polaryzacja cyfrowego społeczeństwa pod względem użycia internetowych kanałów zakupowych wskazuje, że w Polsce istnieje znaczący potencjał rozwoju e-commerce. Potwierdza to także porównanie z krajami zachodnimi. Sprzedaż internetowa w Polsce to dziś 7,7 proc. wartości polskiego handlu, ale w Niemczech czy Wielkiej Brytanii ten odsetek jest jeszcze wyższy i wynosi odpowiednio 8,8 proc. i 14,5 proc. (Rysunek 18). Do 2020 r. wartość zakupów online powinna w Polsce rosnąć średnio o 16 proc. rocznie²⁰, osiągając wartość niemal 62 mld złotych rocznie oraz udział w całości sprzedaży detalicznej w Polsce na poziomie 12 proc.²¹

W skutecznym wykorzystaniu tego trendu pomogą cztery działania, które zidentyfikowaliśmy w badaniu jako kluczowe dla rozwoju e-commerce w Polsce.

1. Spójne kanały zakupowe online i offline

Dla sklepów znanych z centrów handlowych, które jeszcze nie prowadzą sprzedaży internetowej, stworzenie kanałów i oferty zakupów online jest podstawą do dotrzymania tempa e-konsumentom. Kluczem jest wykorzystanie wielokanałowości, czyli umożliwienie poznania i zakupu produktu offline i online, na dogodnym dla klienta urządzeniu.

58 proc. cyfrowych Polaków w ciągu ostatnich sześciu miesięcy nabyło produkty z tej samej kategorii online oraz offline. 77 proc. kupujących przez Internet do większości zakupów wykorzystywało jednak tradycyjne kanały (Rysunek 23). Wbrew nazwie, sklepy internetowe dziś częściej służą do zdobywania informacji o produktach niż do zakupu, który nadal dokonywany jest w tradycyjnym sklepie, zgodnie z opisanym wcześniej trendem ROPO.

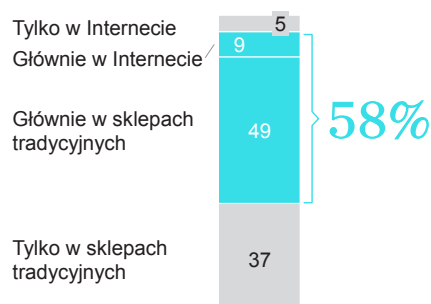
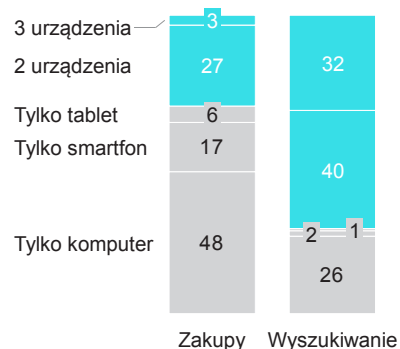
Szukając produktów w Internecie, Polacy korzystają z różnych urządzeń – 72 proc. z nich używa przynajmniej dwóch (Rysunek 23). W mniejszym stopniu wielokanałowe jest dokonywanie zakupu, ale i w tym celu co trzeci cyfrowy Polak używa dwóch, a nawet trzech urządzeń.

W związku z tym sprzedawcom nie wystarczy oferowanie wielu kanałów sprzedaży. Istotne jest zachowanie spójności oraz zapewnienie elastyczności wyboru pomiędzy nimi. Sprzedawcy mogą osiągnąć ten efekt, oferując opcję odbioru i zwrotu z domu, sklepu stacjonarnego lub placówki partnera. Innym rozwiązaniem jest możliwość sprawdzenia na stronie internetowej dostępności towaru w sklepie fizycznym oraz

Rysunek 23

Kanały zakupowe wśród cyfrowych Polaków

Odsetek osób, które kupiły produkt danej kategorii w ciągu ostatnich sześciu miesięcy¹

**Urządzenia wykorzystywane przez cyfrowych Polaków do zakupów w sieci**
W procentach

¹ Średnia dla kategorii: sprzęt/oprogramowanie komputerowe, elektronika, książki, DVD/Wideo, gry wideo, jedzenie, ubrania, obuwie, art. zdrowia i urody, art. czyszczące, art. papiernicze, narzędzia i produkty dla majsterkowiczów („zrób to sam”), meble, wystrój wnętrz, zabawki, sprzęt sportowy, duże AGD, zwierzęta domowe i akcesoria, muzyka, telefony komórkowe, drobne AGD

ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

opcja przejrzania oferty produktowej i zamówienia towaru na urządzeniach mobilnych w sklepach. Dopasowanie strategii wielokanałowej powinno przede wszystkim brać pod uwagę potrzeby poszczególnych segmentów e-konsumentów.

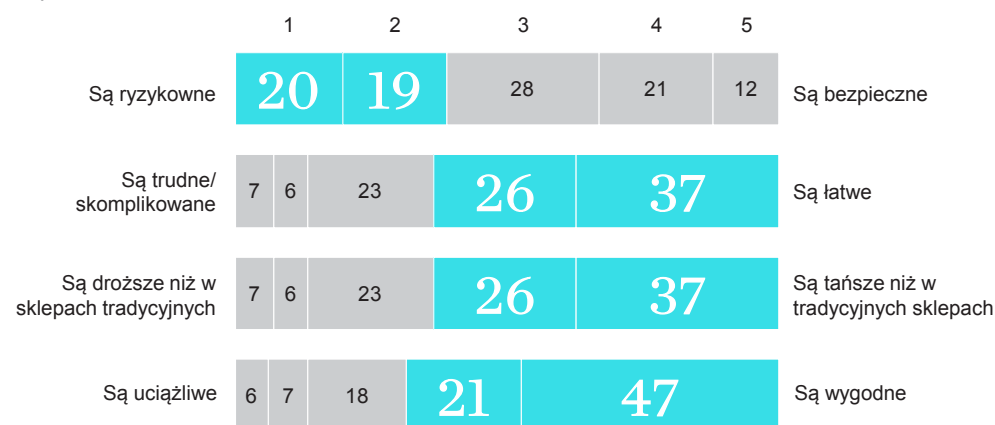
2. Podnoszenie zaufania do zakupów online

Choć większość e-konsumentów w Polsce uznaje zakupy w sieci za łatwe, tańsze i wygodniejsze niż tradycyjne, to prawie 40 proc. uważa, że są ryzykowne (Rysunek 24). Dość powszechne są wątpliwości co do jakości produktów kupowanych w Internecie. Połowa badanych, którzy wolą sklepy tradycyjne, argumentuje, że ważna jest dla nich możliwość dotknięcia towaru przed zakupem.

Rysunek 24

Opinie cyfrowych Polaków o zakupach w Internecie

W procentach, ocena w skali 1-5



ŹRÓDŁO: E-commerce w Polsce 2015. Gemius dla e-Commerce Polska

By zniwelować obawy związane z zakupami online, warto zapewnić konsumentów o bezpieczeństwie płatności, przesyłki i zwrotu, które nadal 40 proc. cyfrowych Polaków uważa za problematyczne i trudniejsze niż w sklepach tradycyjnych (Rysunek 24). W budowaniu wiarygodności mogą pomóc wygodne opcje płatności (za pobraniem lub online za pośrednictwem uznanych partnerów), a także korzystna dla konsumenta polityka zwrotów.

3. Doskonalenie doświadczeń zakupowych klientów

Do zakupów w sklepach tradycyjnych cyfrowych Polaków skłania przede wszystkim chęć wcześniejszego obejrzenia i porównania produktów, ale także fakt, iż lubią chodzić do sklepów (Rysunek 22). W najbliższej przyszłości sklepy internetowe mogą wykorzystywać technologie, aby usprawnić proces zakupu i zbliżyć doświadczenie klienta sklepu online do doświadczenia osoby kupującej w sposób tradycyjny.

Pomoże w tym po pierwsze, odpowiednia prezentacja produktu na stronie. Chodzi m.in. o zdjęcia w jakości HD, z możliwością obejrzenia produktu z różnych stron (podgląd 360 stopni) i filmy wideo prezentujące sposoby użytkowania produktu. Ważny jest nie tylko wygląd strony, ale również czas potrzebny na znalezienie informacji, który nie powinien przekraczać kilku sekund.

Po drugie, zdalna obsługa klienta nie powinna ograniczać się do tradycyjnej infolinii czy listy odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania. Dla osób, które najczęściej komunikują się za pomocą wiadomości w mediach społecznościowych lub komunikatorów, jak *cyfrowy wszystkożerca* czy *aspirująca entuzjastka*, sprawdzi się czat z wirtualnym doradcą klienta. Z kolei osoby takie jak *staroświecki internauta* czy *zamożny pragmatyk* mogą preferować e-maile, SMS-y czy telefoniczne biuro obsługi.

W dłuższej perspektywie czasowej technologią, która może zmienić przyzwyczajenia cyfrowych Polaków, jest wirtualna rzeczywistość (VR). VR wymaga specjalnych narzędzi, takich jak gogle czy rękawice, ale pozwala np. odbyć jazdę próbną samochodem bez wyjeżdżania z salonu lub doświadczyć usług, których przetestowanie przed zakupem nie jest możliwe. Np. niektóre biura podróży proponują klientom wypróbowanie wyjazdów wakacyjnych dzięki użyciu specjalnych okularów. O krok dalej poszedł sklep meblowy, który umożliwia klientom przenosiny do wirtualnej kuchni, gdzie mogą swobodnie zmieniać elementy wyposażenia, otworzyć każdą szafkę, a nawet sprawdzić, jak pomieszczenie wygląda z perspektywy dziecka.

W przyszłości wirtualna rzeczywistość nie tylko może stać się narzędziem marketingowym, stosowanym w sklepach, ale ma szansę zrewolucjonizować sposób kupowania produktów. Pozwala ona bowiem klientom lepiej poznać produkt i wypróbować go bez konieczności zakupu czy nawet wizyty w sklepie.

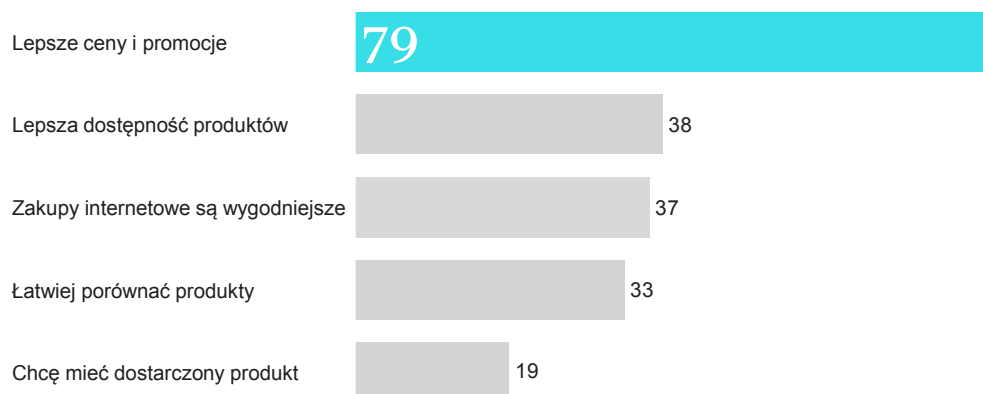
4. Dogodna forma i atrakcyjna cena dostarczenia produktu zamówionego online

Tym, co dziś przyciąga 80 proc. kupujących online do sklepów internetowych, są korzystniejsze ceny produktów i usług oraz promocje (Rysunek 25). Dla konsumentów liczą się jednak również inne opłaty, w tym za przesyłkę. Niechęć do płacenia za przesyłkę to jeden z ważniejszych powodów, dla których cyfrowi Polacy wciąż kupują w sklepach stacjonarnych, zwłaszcza osoby z najmłodszych segmentów (Rysunek 22).

Rysunek 25

Dlaczego cyfrowi Polacy kupują w sklepach internetowych?

Odsetek osób, które wskazały dany powód



ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Tylko co piątego klienta e-sklepów do zakupów w sieci skłoniła możliwość dostarczenia przesyłki do domu (Rysunek 25). To oznacza, że istnieje ogromny potencjał rozwoju alternatywnych i tańszych metod doręczania zakupów, np. odbiór w sklepie, kiosku czy paczkomacie, które w tej chwili są zdecydowanie mniej popularne niż przesyłka do domu²². Zbyt wcześnie jednak, by wyrokować, czy opcja „click and collect” („zamów i odbierz”) przyjmie się w Polsce w takim stopniu jak we Francji, gdzie 80 proc. zakupów spożywczych online jest odbieranych przez klientów w sklepach, czy przesyłka do domu pozostanie najczęściej wybieraną opcją, jak ma to miejsce w Wielkiej Brytanii²³.

Inną, nierozpowszechnioną jeszcze w Polsce metodą jest crowdshipping, umożliwiający dostarczenie produktów do domu zwykle w dniu zakupu przez osoby, które nie są zawodowymi kurierami. Crowdshipping może działać na zasadzie aplikacji mobilnych albo jako opcja doręczenia oferowana przez e-sklep. Dzięki tego typu rozwiązaniom młodsze osoby z niższymi dochodami – takie jak *e-minimalistka* czy *aspirująca entuzjastka* – będą mogły częściej kupować w sieci.

Badania wskazują, że polski rynek e-commerce pod niektórymi względami jest na poziomie rozwiniętych krajów europejskich, ale sugerują również istnienie potencjału dynamicznego wzrostu. Dotyczy on przede wszystkim czynników wpływających na wybór kanału zakupowego przez cyfrowych Polaków. Przybliżenie doświadczenia klienta e-sklepu do zakupów w sklepie stacjonarnym i zapewnienie możliwości zakupów poprzez wiele kanałów i na wielu urządzeniach powinno wzmocnić wzrost ogólnej sprzedaży internetowej, a więc i poszczególnych e-biznesów.

Rozwój telewizji nielinarnej

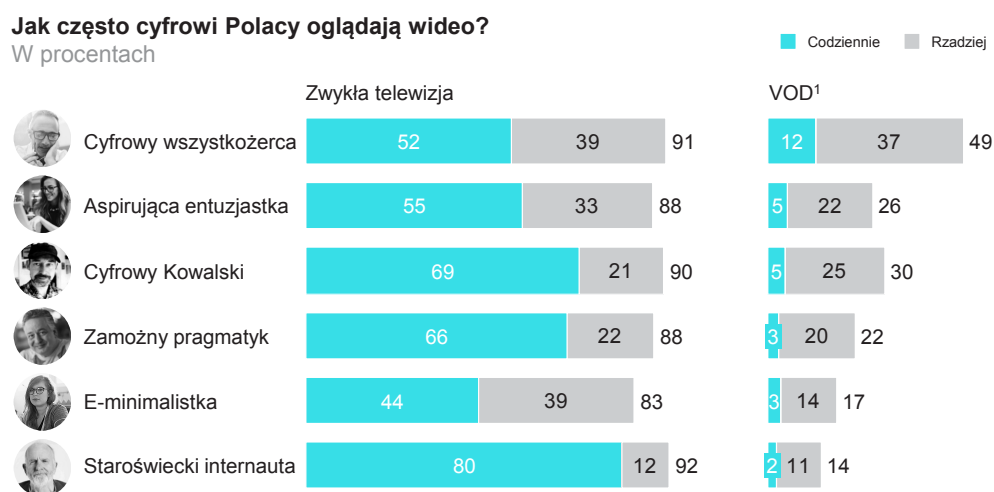


Nasze badanie dowodzi, że w Polsce dynamicznie zmienia się sposób używania mediów. Powoli zmniejsza się popularność tradycyjnej telewizji na rzecz telewizji nielinearnej, dostarczanej przez serwisy telewizji na życzenie, choć trend ten jest w początkowej fazie.

Pod względem popularności telewizja internetowa nie doścignęła jeszcze tradycyjnej, którą wciąż ogląda 90 proc. cyfrowych Polaków (Rysunek 26). Statystyczny e-konsument, oglądając wideo, spędza także przed telewizorem 60 proc. więcej czasu niż przed laptopem i około cztery razy więcej niż z tabletem czy telefonem komórkowym²⁴.

Trend ten dotyczy przedstawicieli zarówno starszych pokoleń, jak i tych młodszych, bardziej scyfryzowanych. Nawet wśród przedstawicieli segmentu *cyfrowego wszystkożercy* odsetek osób oglądających tradycyjną telewizję jest wyższy niż oglądających wideo na życzenie w Internecie (VOD).

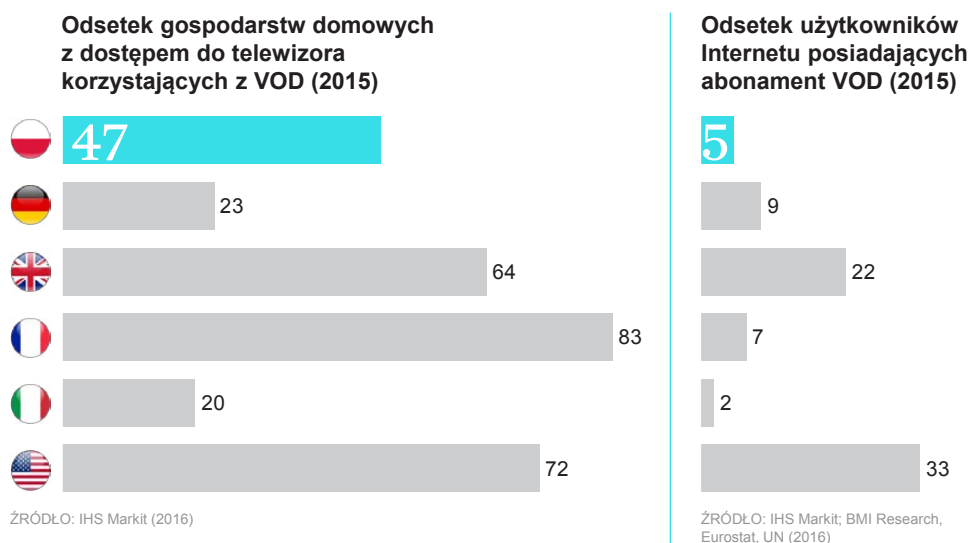
Rysunek 26



¹ Średnia dla trzech popularnych serwisów VOD
ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

VOD w Polsce jest mniej popularne niż w niektórych krajach zachodnich. Mniej niż połowa polskich gospodarstw domowych ma możliwość oglądania wideo na życzenie w swoim telewizorze, podczas gdy we Francji, Wielkiej Brytanii czy USA ten odsetek waha się między 60 a 80 proc. (Rysunek 27). Jeszcze mniej chętnie cyfrowi Polacy kupują subskrypcję internetowych serwisów VOD – robi to tylko 5 proc. z nich, czyli cztery razy mniej niż w Wielkiej Brytanii. Wynikać to może po części z powszechności nielegalnych źródeł z treściami wideo, a po części z relatywnie skąpej oferty. Zagraniczne płatne serwisy VOD mają szeroką ofertę, jednak treści są dostępne zwykle tylko w języku angielskim. Z kolei polskie serwisy mają ograniczoną ofertę treści premium, które zachęciłyby klientów do płatnej subskrypcji.

Rysunek 27



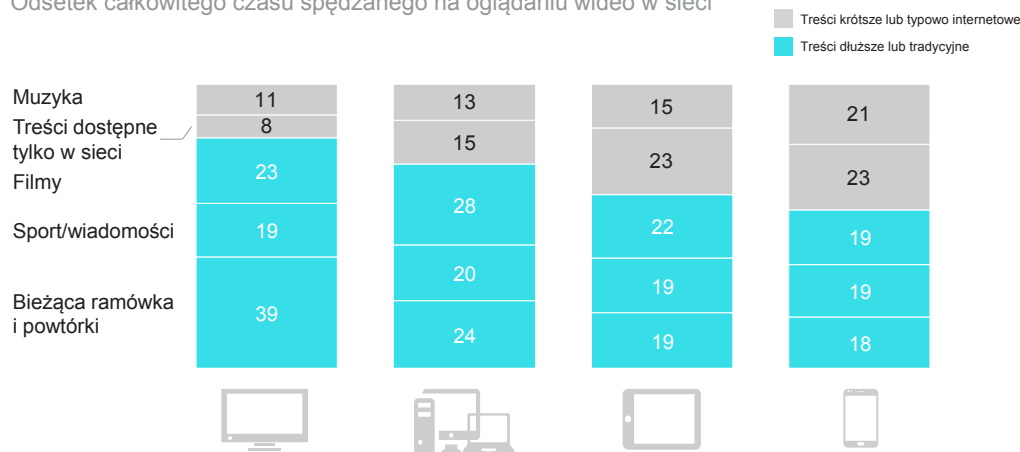
E-konsumenci jeszcze nie w pełni wykorzystują możliwości telewizji nielinearnej, zwłaszcza na urządzeniach mobilnych. Z naszego badania wynika, że gdy cyfrowi Polacy oglądają wideo w Internecie, przez 73 proc. czasu korzystają z komputerów i laptopów, a tylko przez 10 proc. czasu z telefonów komórkowych i jeszcze rzadziej z tabletów. Wideo na urządzeniach mobilnych cyfrowi Polacy oglądają głównie dla zabicia czasu lub w drodze do pracy. Jest więc to tylko uzupełnienie treści oglądanych na większych ekranach.

Popularyzacja wideo na urządzeniach mobilnych przekłada się jednak na rozwój innych form wideo – krótkich, typowo internetowych lub tzw. user generated content²⁵ (UGC), oglądanych na smartfonach przez 44 proc. całego czasu spędzonego na oglądaniu, a na komputerach już tylko przez 28 proc. (Rysunek 28).

Rysunek 28

Jakie treści wideo cyfrowi Polacy oglądają w sieci?

Odsetek całkowitego czasu spędzanego na oglądaniu wideo w sieci



O tym, że cyfryzacja jeszcze nie w pełni wyparła telewizję tradycyjną, świadczy stosunkowo niski poziom wykorzystania telewizji internetowej i VOD, w szczególności na urządzeniach mobilnych. Są jednak podstawy, by przypuszczać, że wkrótce się to zmieni. Oto pięć argumentów przemawiających za tym.

1. Indywidualizacja prime time

Smart TV i platformy OTT (dostęp do wybranych audycji i programów na życzenie na różnych urządzeniach) pozwalają konsumentom na oglądanie ulubionych programów i treści telewizyjnych w dowolnym momencie, co powoduje przededefiniowanie i indywidualizację tzw. prime time.

Ten trend już dziś obserwujemy u cyfrowych Polaków, którzy online oglądają nie tylko treści typowo internetowe, UGC czy filmy. W znacznej mierze są to programy z bieżącej ramówki telewizyjnej lub powtórki programów (Rysunek 28), czyli „catch up TV”. W dodatku obserwujemy fragmentaryzację konsumpcji pomiędzy platformami i urządzeniami, co daje przewagę internetowej telewizji na życzenie, która jest dostępna na wielu urządzeniach, w dowolnych okolicznościach i miejscach.

2. Wrażliwość na cenę

Ogólny poziom satysfakcji z płatnej telewizji jest dość wysoki – tylko co dziesiąty użytkownik jest niezadowolony. Czynnikiem najbardziej obniżającym ogólną satysfakcję jest cena (Rysunek 29).

Rysunek 29

Czy cyfrowi Polacy są zadowoleni z płatnej telewizji?

Odsetek osób, które odpowiedziały 7 lub więcej w skali 1-10



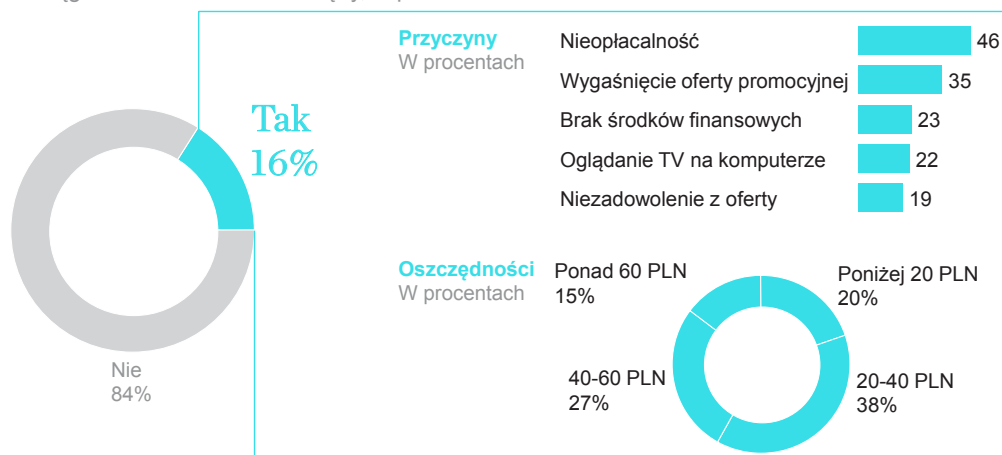
ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Nasze badanie wskazuje, że obserwowany na Zachodzie trend „cord cutting” – czyli odchodzenie od płatnej telewizji na rzecz serwisów OTT – rozpowszechnia się także w Polsce. Co więcej, jeżeli abonenci płatnej telewizji rezygnują z usług, co zrobił w ciągu trzech miesięcy poprzedzających badanie co szósty cyfrowy Polak, robią to z powodu oszczędności (Rysunek 30). Większość z tych osób zaoszczędziło nie więcej niż 40 zł miesięcznie. Mimo to chęć zmiany dostawcy lub rezygnacji z abonamentu najczęściej deklarują osoby o najwyższych zarobkach – *cyfrowy wszystkożerca i zamożny pragmatyk*.

Rysunek 30

Dlaczego niektórzy cyfrowi Polacy rezygnują z usługi płatnej telewizji?

W ciągu ostatnich trzech miesięcy, w procentach



ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

3. Coraz większe wymagania dotyczące jakości i treści

Coraz szybszy Internet sprawia, że jakość obrazu telewizji internetowej jest coraz lepsza, a jej oferta programowa – coraz szersza. Pojawiają się treści, które można oglądać tylko w Internecie, na przykład produkcje własne serwisów VOD bądź internetowe kanały TV z najciekawszymi treściami. Z kolei telewizory smart z technologią 4K są wyzwaniem dla nadawców i platform TV, ponieważ wymagają dostarczenia w jednostce czasu ogromnej ilości danych przez CDN (content delivery networks), a technologie, które to ułatwiają, takie jak kompresja wideo czy tzw. predictive streaming, dopiero się rozwijają.

4. Możliwość personalizacji oferty programowej

Tradycyjna telewizja oferuje wszystkim widzom ten sam program przeplatany blokami reklamowymi. Natomiast serwisy VOD mają potencjał, aby oferować użytkownikom programy na podstawie historii odtwarzanych treści. Takie możliwości oferuje już niektóre serwisy zagraniczne.

5. Dodatkowe rozwiązania i udogodnienia

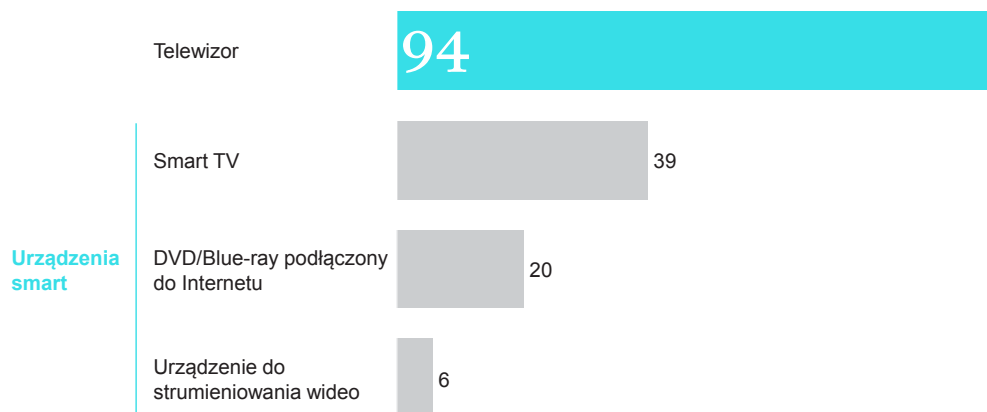
Dwóch spośród pięciu cyfrowych Polaków ma już dziś Smart TV, a jeden z pięciu może podłączyć do Internetu DVD lub Blu-ray (Rysunek 31). Jednak widzowie nie wykorzystują w pełni potencjału tych urządzeń – wciąż statystyczny cyfrowy Polak spędza ponad trzy razy więcej czasu, korzystając z telewizora w trybie offline niż online.

Cyfrowi Polacy są także zainteresowani innymi udogodnieniami, które oferuje dostawca płatnej telewizji. Co trzeci deklaruje, że dopłaciłby (lub zmienił dostawcę), aby móc przewijać reklamy w nagrywanych programach, co może wynikać z rosnącej popularności blokerów treści reklamowych, umożliwiających przeglądanie Internetu, w tym oglądanie wideo, bez reklam.

Zdecydowana większość serwisów w Polsce działa w modelu aVOD – czyli widz nie płaci za oglądanie treści, ale musi oglądać reklamy. Średni czas reklamowy na godzinę w serwisach VOD w Polsce jest wciąż niższy niż ustawowe 12 minut na godzinę dla telewizji linearnej²⁶, co może zachęcać widzów niechętnych reklamom do korzystania z serwisów OTT.

Rysunek 31

Ilu cyfrowych Polaków posiada telewizor i urządzenia do oglądania telewizji w Internecie? W procentach



ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Najbardziej skłonny zapłacić za dodatkowe usługi telewizyjne jest *cyfrowy wszytkożerca*, prawie co drugi twierdzi, że zapłaciłby za możliwość oglądania TV z innego urządzenia w domu. Ten segment to zatem potencjalni odbiorcy takich rozwiązań, jak telewizja hybrydowa czy płatna subskrypcja VOD na kilka urządzeń, oraz innych technologii, które wychodzą naprzeciw oczekiwaniom cyfrowych konsumentów.

Wyniki naszego badania wskazują, że cyfryzacja zmienia sposób korzystania z mediów, co niesie poważne konsekwencje.

1. Bezpośrednio efekty tego trendu odczują firmy działające w branży telewizyjnej, dla których popularność OTT oznacza zmniejszenie oglądalności programów dostarczanych w sposób linearny.
2. Wyzwaniem dla reklamodawców będzie konieczność budowania zasięgu zarówno z wykorzystaniem mediów tradycyjnych, jak i internetowych. Choć cyfrowi Polacy deklarują, że reklama telewizyjna w dużo mniejszym stopniu niż Internet buduje u nich świadomość marki (Rysunek 20), to tradycyjną telewizję ogląda nadal 90 proc. z nich. Dlatego dla agencji reklamowych tak istotne jest rozwinięcie kompetencji łączących telewizję i kanały online oraz wykorzystanie technologii umożliwiających dotarcie do klienta ze spersonalizowaną reklamą w czasie rzeczywistym.
3. Producentom treści wideo popularyzacja telewizji nielinarnej umożliwi rozszerzanie działalności na globalną skalę oraz zdobycie środków na produkcję własnych treści. To zaś w dłuższej perspektywie pozwala zwiększyć rentowność. Z kolei istnieje realne ryzyko ograniczenia roli firm, które nie oferują unikalnych treści, a są jedynie dostawcami telewizji, do roli wyłącznie przekaźników.

Pośrednio te trendy będą miały wpływ na wszystkie obszary biznesu. Wskazują one, że Internet – już dziś istotny kanał komunikacyjny i zakupowy – ma szansę przejąć także czas, który Polacy przeznaczają na rozrywkę.

Rozdział 3

Jak zwiększyć
zaufanie

Polaków do
Internetu?



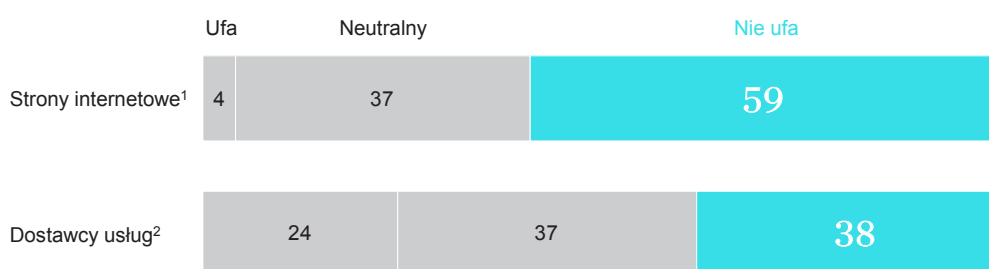


Popularność Internetu w Polsce nie idzie jeszcze w parze z zaufaniem do sieci – aż trzech spośród pięciu cyfrowych Polaków obawia się, że dane, które pozostawiają w sieci, zostaną wykorzystane w niewłaściwy sposób. Zaufanie do operatorów stron internetowych jest znacznie niższe niż do banków czy dostawców usług telekomunikacyjnych (tym ufa sześć razy więcej osób), choć te ostatnie dysponują często bardziej poufnymi danymi (Rysunek 32).

Rysunek 32

Ilu cyfrowych Polaków ma zaufanie do serwisów internetowych w zakresie właściwego zabezpieczenia danych osobowych?

W procentach



¹ Średnia dla kilku popularnych serwisów internetowych i portali społecznościowych

² Średnia dla banków, emitentów kart kredytowych, dostawców domowego Internetu, telewizji kablowej lub satelitarnej i operatorów sieci komórkowej

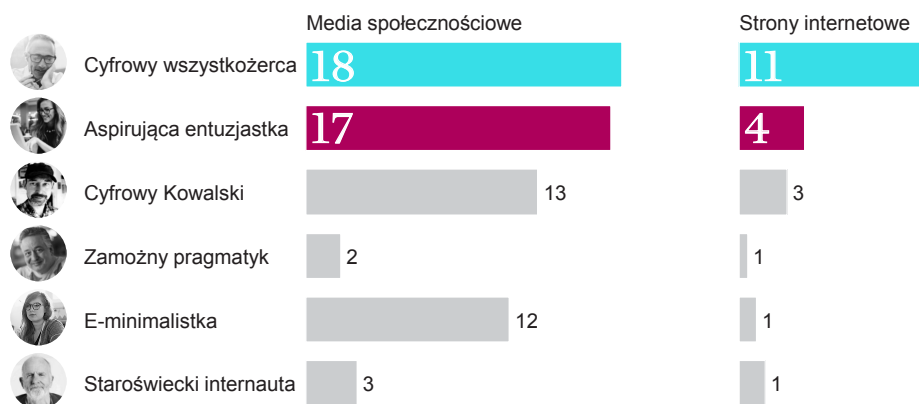
ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Nawet najwięksi entuzjaści sieci, tacy jak *cyfrowy wszystkożerca* czy *aspirująca entuzjastka*, mają ograniczone zaufanie do stron internetowych – w wymienionych segmentach ufa im odpowiednio 11 proc. i 4 proc. osób (Rysunek 33). Sytuacja przedstawia się niewiele lepiej w przypadku powszechnie używanych mediów społecznościowych – ponad 80 proc. osób z tych segmentów ma obawy.

Rysunek 33

Ilu cyfrowych Polaków w poszczególnych segmentach ma zaufanie do serwisów internetowych w zakresie właściwego zabezpieczenia danych osobowych?

Odsetek osób, które odpowiedziały, że ufają serwisom

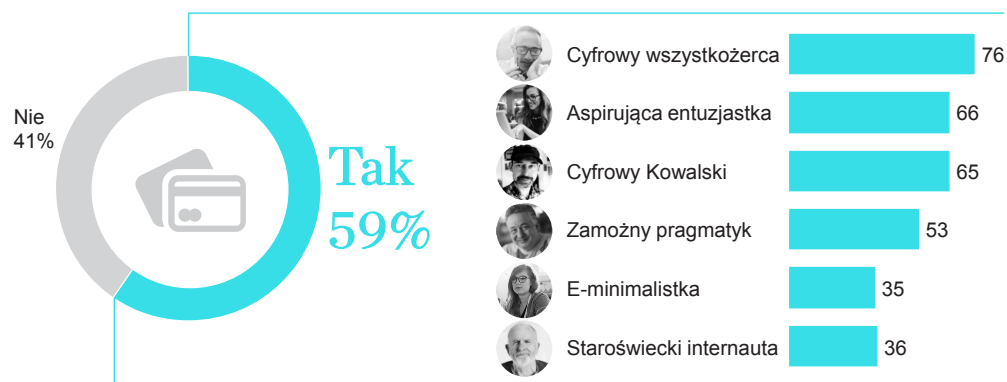


ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Cyfrowi Polacy nie darzą zaufaniem Internetu, ale doceniają udogodnienia oferowane przez sieć i są gotowi podawać nawet najbardziej poufne informacje, jeśli uznają, że to ułatwi im życie. Dlatego aż 60 proc. użytkowników Internetu w Polsce zapisuje dane kart płatniczych na stronach internetowych i w aplikacjach (Rysunek 34).

Rysunek 34

Ilu cyfrowych Polaków zapisuje dane płatnicze w aplikacjach i na stronach internetowych? W procentach



ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Fakt, że co drugi *zamożny pragmatyk*, który jest mniej entuzjastycznie nastawiony do cyfryzacji, podaje dane kart płatniczych w Internecie, dowodzi, że odpowiednio przygotowana oferta jest w stanie przekonać nawet sceptyków.

Podobnie przedstawia się kwestia mediów społecznościowych. Choć tylko 15 proc. użytkowników wierzy, że te serwisy właściwie obchodzą się z ich danymi, to siedmiu z dziesięciu badanych używa ich codziennie, a co trzeci woli logować się do różnych serwisów za pomocą konta z portali społecznościowych (Rysunek 35). Co drugi uważa, że to szybsza i wygodniejsza opcja niż zakładanie nowego konta, ale tylko co czwarty, że bezpieczniejsza.

Rysunek 35

Dlaczego część cyfrowych Polaków woli logować się do nowych serwisów czy aplikacji za pomocą konta z mediów społecznościowych, niż zakładać nowe?

Odsetek wśród użytkowników portali społecznościowych



ŹRÓDŁO: „Cyfrowi Polacy”, badanie McKinsey 2016

Z naszego badania wynika, że 60 proc. Polaków deklaruje brak zaufania do stron internetowych i obawia się o bezpieczeństwo swoich danych w Internecie. Jednocześnie taki sam odsetek osób decyduje się usprawnić płatności online dzięki zapisaniu danych karty na stronach i w aplikacjach, a jeszcze więcej osób dzieli się danymi osobowymi na portalach społecznościowych. To oznacza, że choć ograniczone zaufanie do stron internetowych jest dla firm wyzwaniem, nie wyklucza zbierania nawet poufnych danych, które cyfrowi konsumenci są gotowi udostępnić, jeśli w zamian oszczędzają czas i zwiększają swoją wygodę. Aby jednak zwiększać ich zaufanie w dłuższej perspektywie, firmy powinny inwestować w bezpieczeństwo danych klientów i informować o tym, w jaki sposób są one chronione.

Rozdział 4

Jak wykorzystać
e-rewolucję,
by odnieść
sukces
biznesowy?





E-rewolucja w Polsce niesie za sobą zarówno wiele możliwości, jak i wyzwań. Dla niektórych przedsiębiorstw może być impulsem do głębokiej transformacji, obejmującej nie tylko funkcje komercyjne, ale też procesy wewnętrzne, w tym nawet produkcyjne lub łańcuch dostaw. Dla wielu firm wykorzystanie tego trendu nie jest równoznaczne z radykalną przemianą – inicjatywy cyfrowe mogą być wsparciem dla tradycyjnego biznesu lub nową linią biznesową, umożliwiającą dywersyfikację i zdobycie dodatkowej bazy klientów czy przewagi konkurencyjnej.

Podejście McKinsey do tworzenia cyfrowej strategii przedsiębiorstwa opisaliśmy w szczegółach w wydanym w sierpniu 2016 r. raporcie „Cyfrowa Polska”, przygotowanym we współpracy z miesięcznikiem „Forbes”²⁷. W niniejszym raporcie chcielibyśmy skupić się na aspekcie tworzenia cyfrowej strategii komercyjnej.

Sukces w czasie e-rewolucji wymaga od firm szczegółowej analizy swojej pozycji konkurencyjnej i potencjału biznesu w zakresie czterech obszarów: strategii, kompetencji, kultury i organizacji, które są podstawą tzw. DQTM, z ang. Digital Quotient (współczynnik cyfryzacji) (Rysunek 36). Jest to równie ważne dla graczy online, jak i biznesów tradycyjnych, które muszą przystosować się do funkcjonowania w świecie wielokanałowym.

Rysunek 36

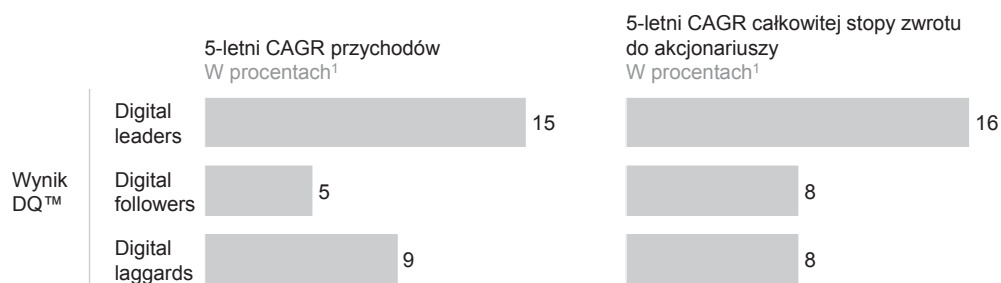
DQTM ocenia dojrzałość cyfrową firm w czterech kluczowych obszarach



Te cztery obszary są niezwykle istotne, gdyż istnieje pozytywna korelacja między wartością DQ a wynikami finansowymi. Badania DQ w ponad stu organizacjach dowiodły, że cyfrowi liderzy z najwyższą wartością DQ osiągają wyższy wzrost przychodów i wzrost stopy zwrotu dla akcjonariuszy (Rysunek 37).

Rysunek 37

Wyniki finansowe firm według wartości wskaźnika DQ™



DQ™ skorelowany jest ze stabilnością wyników finansowych (w okresie 5+ lat)

Korelacja DQ™ z wynikami finansowymi jest nieliniowa: znacząca poprawa wyników następuje przy DQ™ powyżej 50 (na 100)

¹ Analiza przeprowadzona w czerwcu 2016 r., n=112
 ŹRÓDŁO: Baza danych McKinsey Digital Quotient; S&P Capital IQ

POZYCJA STRATEGICZNA

Analiza zachowań cyfrowych konsumentów oraz zachodzących zmian

Pierwszym etapem przygotowywania cyfrowej strategii komercyjnej jest zrozumienie cyfrowego rynku, poczynając od spojrzenia na konsumentów pod kątem cech demograficznych, zachowań i przekonań. By ocenić, w jakim stopniu korzystają lub będą korzystać z oferty cyfrowej, warto dowiedzieć się, jak spędzają czas w Internecie, zbadać ich wydatki i poziom wykorzystania technologii oraz poglądy na cyfryzację. Przykładem takich analiz jest przedstawione w pierwszej części raportu badanie McKinsey „Cyfrowi Polacy”, które opiera się na szerokich badaniach konsumenckich oraz wykorzystaniu baz danych, np. GUS, Euromonitor czy Pew Research. Firmy mogą rozważyć uzupełnienie zebranych informacji o dane z innych źródeł, takich jak badania fokusowe czy wywiady bezpośrednie.

Drugim etapem jest szczegółowa analiza potrzeb i zachowań obecnych klientów – na podstawie nie tylko standardowych badań konsumenckich, ale przede wszystkim zasobów danych z systemów sprzedażowych albo zebranych dzięki programom lojalnościowym. Z nich dowiedzieć się można, kim są konsumenci, gdzie mieszkają i jakie są ich zachowania zakupowe. Wiele przedsiębiorstw już wykorzystuje dane o lokalizacji w czasie rzeczywistym, udostępniane np. przez smartfony, proponując klientom spersonalizowane oferty. Na przykład firmy dostarczające usługi telekomunikacyjne dysponują szczegółowymi informacjami o użytkownikach – ich aktywności w Internecie, codziennej rutynie i znajomych, z którymi się komunikują, choć nie wszystkie z tych danych mogą być wykorzystywane w celach marketingowych.

Media społecznościowe i inne cyfrowe platformy komunikacji z klientami także mogą być niezwykle cennym źródłem informacji. Analizy typu „buzz analytics” umożliwiają firmom wykorzystanie danych tekstowych (np. komentarzy na stronie internetowej lub portalach społecznościowych), by zorientować się, jak postrzegają

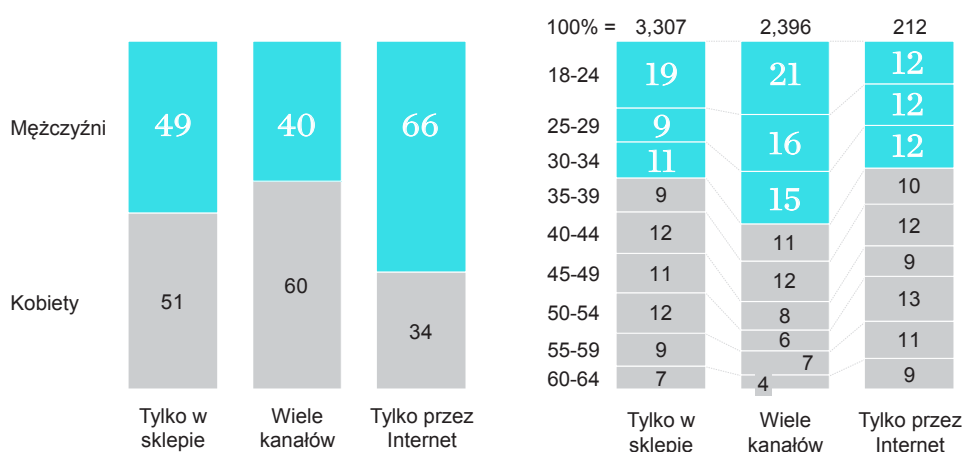
je klienci, jakie czynniki determinują ich spojrzenie i co charakteryzuje tych, którzy są niezadowoleni. Analiza danych tekstowych pozwala nawet na segmentację użytkowników mediów społecznościowych według ich potrzeb. Dalszy rozwój technologii może umożliwić zbieranie jeszcze większej liczby informacji na temat użytkowników dzięki mediom społecznościowym (np. dotyczących lokalizacji) czy nawet obrazów i dźwięków z otoczenia klientów posiadających kamerę internetową (o ile będzie to legalne).

Żyjemy w czasach samouczenia się maszyn i Big Data. Wykorzystując najnowsze metody analizy danych, zaawansowane algorytmy i wiedzę zdobytą przez naukowców w innych branżach, można dokładnie prześledzić „customer journey” – czyli ścieżkę klienta od zbudowania świadomości marki poprzez ocenę, wybór i zakup produktu aż po korzystanie z dalszych usług.

Zrozumienie, jakie kanały zakupu i komunikacji wykorzystują konsumenci i jak różnią się od siebie w zależności od wybranej metody, jest szczególnie ważne dla graczy e-commerce (Rysunek 38). Na przykład jedna z drogerii, śledząc ścieżkę zakupową tzw. millenialsów (urodzeni w latach 1980-1995/2000), zorientowała się, że przed zakupem szukają oni w Internecie filmików pokazujących, w jaki sposób używać produktu. Analiza ścieżki klienta umożliwiła identyfikację potrzeby poznania produktu przed jego zakupem, którą firma wykorzystała, tworząc serię własnych klipów wideo i poprawiając dzięki temu funkcjonalność internetowego kanału zakupowego²⁸.

Rysunek 38

Przykład charakterystyki demograficznej kupujących w sklepie internetowym



ŹRÓDŁO: Dane jednego z popularnych polskich sklepów internetowych

Trzecim krokiem dla firm będzie rozpoznanie trendów w obecnych oraz przyszłych zachowaniach i potrzebach klientów. Chodzi m.in. o ich polaryzację czy przejście większej części dochodu rozporządzalnego w ręce osób wychowanych w dobie cyfryzacji. Badania segmentów konsumentów pozwolą firmom zidentyfikować także trendy takie jak: popularność portali społecznościowych jako źródła informacji i kanału komunikacyjnego, korzystanie z urządzeń cyfrowych i internetowej telewizji (na razie niskie w porównaniu z krajami zachodnimi), ROPO czy wielokanałowość.

Media społecznościowe i inne kanały cyfrowe, przez które komunikują się klienci, pomogą wychwycić „weak signals” (słabe sygnały), które mogą być zapowiedziami trendów w sektorze. Wykorzystała je np. firma z branży opieki nad dziećmi, która chcąc zbadać potencjał nieistniejącej jeszcze na rynku usługi, nie mogła dokonać analizy wyszukiwań słów kluczowych. Przeprowadziła jednak analizę semantyczną sygnałów z mediów społecznościowych, w których rodzice wymieniali się doświadczeniami i mówili o swoich obawach. Pozwoliło to przedsiębiorstwu zidentyfikować potencjalną konkurencję i zdefiniować parametry nowego serwisu²⁹.

Analiza najnowszych trendów na globalnych rynkach wśród liderów cyfryzacji

Do uzyskania kompletnego obrazu rynku konieczne jest przeanalizowanie działań liderów cyfryzacji. Pod wieloma względami są oni do siebie podobni – nie boją się przenosić środków z obszarów, które e-rewolucja uczyni mniej rentownymi, a ich działania w zakresie digitalizacji są spójne ze strategią całego biznesu. Dlatego tak istotne jest zrozumienie, kim są cyfrowi pionierzy, czy mogą stać się konkurencją danej firmy oraz jak są zorganizowani: jak dysponują środkami i jak budują lub skąd czerpią talenty do kierowania cyfrowymi inicjatywami.

Na szczególną uwagę zasługuje także sposób działania kanałów sprzedaży i kontaktu z klientami firmy i to niezależnie od branży. Funkcjonalna strona internetowa bądź aplikacja mobilna jest istotna zarówno dla banku, jak i sprzedawcy detalicznego czy operatora sieci komórkowej. Warto poszukać najlepszych praktyk dla np. funkcjonalności wyszukiwarki na stronie internetowej, spójności internetowych kanałów czy systemów rekomendacji produktów. Działania stanowiące podstawę sukcesu dzisiejszych cyfrowych pionierów powinny stać się inspiracją dla firm, które chcą zbudować wartość w dobie coraz bardziej zaawansowanej cyfryzacji.

KOMPETENCJE

Analiza portfolio cyfrowych produktów

Aby sprawdzić poziom gotowości do zmierzenia się z konkurencją w cyfrowej rzeczywistości, niezależnie od branży, firma powinna odpowiedzieć na dwa kluczowe pytania: (1) czy w ofercie są cyfrowe produkty i (2) które produkty mogą stać się cyfrowe bądź bardziej cyfrowe. Cyfryzacja daje wiele możliwości udoskonalenia istniejących produktów i wprowadzenia nowych w niemal każdej branży. Na przykład jeden z producentów maszyn rolniczych zrewolucjonizował swój biznes dzięki rozszerzeniu oferty o usługi cyfrowe, takie jak porady dotyczące upraw i ostrzeżenia pogodowe³⁰.

W kreatywnym podejściu do analizy cyfrowego potencjału produktów może pomóc „design thinking”. Pierwszym filarem tego sposobu myślenia o rozwoju biznesu jest wnikliwe zrozumienie nieuświadomionych potrzeb klientów. Do tego nie wystarczą badania grup fokusowych. Konieczne mogą być badania etnograficzne, obserwacja zachowań klientów w sklepie, a nawet w domach. Pracownicy jednego z producentów dóbr konsumpcyjnych przeprowadzali się nawet do mieszkań wybranych klientów, żeby lepiej wczuć się w ich sytuację i zrozumieć, jak korzystają z produktów firmy.

Trzeba także prześledzić każdą interakcję klienta z konkretnym produktem oraz innymi podobnymi i zastanowić się, jak cyfryzacja może pomóc rozwiązać ewentualne problemy. Innym źródłem wiedzy o potrzebach klientów jest obserwacja „lead users”, czyli użytkowników wiodących, którzy sami tworzą innowacyjne rozwiązania, próbując dostosować produkty do swoich potrzeb. Pozwala ona nie tylko zdobyć informacje o istotnych potrzebach klientów, ale może być również inspiracją do tworzenia prototypów.

Drugim aspektem „design thinking”, który może pomóc wykorzystać potencjał e-rewolucji, jest generowanie kreatywnych pomysłów. Na przykład wykluczenie z listy możliwych zastosowań danego produktu tych najbardziej znanych i typowych umożliwi skupienie się na tych niekonwencjonalnych. Ważne, by pamiętać przy tym, że niemal każdy produkt lub usługa może zyskać cyfrowy aspekt – np. istnieją butelki mierzące codzienne spożycie wody i obliczające poziom nawodnienia organizmu.

Innym sposobem jest „creative remix”, czyli ustrukturyzowanie niezwiązanych ze sobą pomysłów przy pomocy macierzy i wypracowanie na tej podstawie innowacyjnych rozwiązań. Na przykład dostępne na rynku stoliki nocne czy lampki bezprzewodowo ładujące smartfony łączą w sobie tradycyjne zastosowania i najnowsze technologie. Popularna gra Pokémon Go³¹ jest przykładem produktu hybrydowego, który wykorzystuje możliwość lokalizacji użytkownika, wirtualną rzeczywistość i animowaną bajkę z lat 90.

Przedstawione powyżej techniki to tylko dwie z wielu dostępnych metod. Istnieją firmy specjalizujące się w wypracowywaniu kreatywnych rozwiązań³², których sprawdzone podejście można wykorzystać, aby lepiej dostosować ofertę produktową do potrzeb cyfrowych konsumentów.

Ocena efektywności oraz porównanie kanałów sprzedaży i komunikacji z konkurencją

Firmy powinny krytycznie spojrzeć na swoje kanały sprzedaży i obsługi klienta, zarówno tradycyjne, np. infolinie, jak i cyfrowe: strony internetowe, aplikacje mobilne, profile na portalach społecznościowych, webchaty. Efektywność i satysfakcję klienta należy zbadać na każdym etapie jego ścieżki („customer journey”) – zaczynając od myślenia o produkcie poprzez jego ocenę aż do zakupu (Rysunek 39)³³.

W budowaniu świadomości marki dla firm istotna jest obecność w kanałach cyfrowych, z których korzystają potencjalni klienci. Wskaźnikiem skuteczności w tym obszarze jest po pierwsze ruch czy też jego skala, mierzona jako liczba wyświetleń stron, pobranych aplikacji mobilnych, a także polubień lub obserwujących na portalach społecznościowych.

Po drugie, istotne są źródła ruchu i koszty jego pozyskania. Porównanie udziału poszczególnych źródeł w całości ruchu na stronie internetowej z konkurencją pozwala zidentyfikować kanały, które wymagają zwiększenia inwestycji.

W przechodzeniu do kolejnych etapów ścieżki klienta bardzo istotne jest jego doświadczenie, które – bez względu na urządzenie czy wykorzystywany kanał

Rysunek 39

Mierniki efektywności i źródła kompetencji cyfrowych w 4 głównych fazach ścieżki klienta (customer journey)



ŹRÓDŁO: McKinsey Digital Opportunity Scan

– powinno być pozytywne i spójne. Można to sprawdzić bezpośrednio za pomocą rozmów z grupą klientów lub/i przeprowadzenia wywiadów w formie ankiet telefonicznych czy internetowych albo dzięki mediom społecznościowym. Można wykorzystywać analizy pozwalające na przypisanie danej konwersacji w mediach społecznościowych do odpowiedniego etapu ścieżki klienta oraz identyfikację mocnych i słabych stron na każdym z nich³⁴. Innym sposobem oceny efektywności kanałów w angażowaniu klientów jest porównanie opinii na temat aplikacji mobilnej na platformach dystrybucji aplikacji czy średniego czasu spędzonego na stronie.

Efektywność kanałów na etapie przejścia klienta do zakupu produktu ocenić można dzięki konwersji. Szczegółowa analiza wskaże, na którym etapie łańcuch konwersji się załamuje i gdzie istnieje potencjał poprawy. Jeśli jest to na przykład moment, gdy produkt jest już w koszyku, ale klient nie dokonuje transakcji, może to świadczyć o problemach z interfejsem lub ceną produktu (Rysunek 40).

Cyfrowe kanały sprzedaży można też porównać pod kątem skuteczności w budowaniu lojalności. Wyznacznikami tego mogą być: częstość korzystania ze strony przez danego klienta, liczba ponownych zakupów w określonych odstępach czasu (Rysunek 41), a także korzystanie przez klientów z konkurencyjnych stron i vice versa. Na tym etapie przydatna będzie analiza publikacji klientów na portalach społecznościowych. Narzędzia do analizy danych z tych kanałów pozwalają sprawdzić, jaka opinia o marce panuje na tych portalach i czego dotyczą pozytywne i negatywne komentarze.

Rysunek 40

Przykładowa analiza łańcucha konwersji w sklepie internetowym

Konwersja w rozbiću	Wizyta	Pozostanie na stronie	Zaanga- żowanie	Dodanie do koszyka	Finalizacja zakup	Zakup	
Firma A	100	x 85%	x 22%	x 24%	x 32%	x 56%	= 0,8
Gracz 1	100	x 67%	x 18%	x 58%	x 41%	x 62%	= 1,8
Gracz 2	100	x 81%	x 35%	x 39%	x 87%	x 34%	= 3,3
Gracz 3	100	x 94%	x 37%	x 91%	x 15%	x 44%	= 2,1
Gracz 4	100	x 91%	x 53%	x 76%	x 17%	x 29%	= 1,8

Rozbicie konwersji na poszczególne etapy umożliwia zrozumienie, gdzie następuje załamania łańcucha

ŹRÓDŁO: McKinsey Clickstream

Rysunek 41

Przykładowa analiza lojalności klientów sklepu internetowego firmy A

	Rozważanie zakupu Penetracja Odsetek populacji odwiedzającej stronę	Lojalność Klienci powracający w ciągu 6 miesięcy Odsetek odwie- dzających stronę	Czas do ponownej wizyty na stronie W dniach	Odwiedziny przez powracających klientów W ciągu 6 miesięcy	Ponowny zakup w ciągu 6 miesięcy Odsetek odwie- dzających stronę
Firma A	5,5	42,0	8,4	5,6	0
Gracz 1	2,3	31,4	6,3	3,4	0
Gracz 2	0,5	13,9	3,5	3,2	0
Gracz 3	9,1	42,7	11,1	4,6	4,2
Gracz 4	10,4	44,1	11,8	4,6	0,7

ŹRÓDŁO: Baza danych McKinsey Clickstream (Comscore)

Te czynności pozwolą firmom oceniać skuteczność cyfrowych kanałów sprzedaży i komunikacji na tle konkurencji oraz zidentyfikować kluczowe obszary, w których będą konieczne zmiany. Z kolei porównanie wydatków na badania i rozwój, innowacje, technologię i marketing cyfrowy, uwzględniający poziomy outsourcingu i zatrudnienia oraz stan narzędzi informatycznych, pomoże ocenić skalę inwestycji niezbędnych do wdrożenia zmian.

Narzędzia i architektura IT

W ramach oceny swoich cyfrowych kompetencji organizacje powinny też stwierdzić, czy narzędzia, systemy informatyczne i technologia pozwalają na budowanie relacji z klientami oraz zbieranie i wykorzystywanie ich danych do podejmowania decyzji biznesowych. Niezbędna jest ocena tego, czy systemy informatyczne z jednej strony zdolne są wdrażać nowe rozwiązania w ciągu kilku dni lub oferować klientom spersonalizowane strony internetowe w sekundy, a z drugiej, czy są wystarczająco stabilne, by wspierać systemy transakcyjne.

ORGANIZACJA I KULTURA

Stworzenie komercyjnej strategii cyfrowej wymaga dogłębnej analizy rynku i skuteczności cyfrowych kanałów, jednak równie ważne jest przystosowanie do nowej rzeczywistości kultury, sposobu zarządzania organizacją oraz jej możliwości.

Brak niektórych zaawansowanych narzędzi organizacji mogą rekompensować dzięki odpowiedniej kulturze. Kulturę cyfrowych liderów charakteryzują m.in. szybkość, elastyczność, podeście „test-and-learn”, umiejętność nawiązywania współpracy wewnątrz organizacji i duża tolerancja dla ryzyka.

Analizując gotowość organizacyjną, firmy powinny m.in. ocenić sposób, w jaki pozyskują pracowników, a potem rozwijają ich umiejętności pod kątem wymagań cyfryzacji. Warto sprawdzić, na ile pracownicy potrafią tworzyć i doskonalić produkty cyfrowe oraz prowadzić marketing online.

Krytycznym okiem warto również spojrzeć na kluczowe wskaźniki efektywności. Z badań McKinsey wynika, że tylko 40 proc. menedżerów wyznacza cele dla swoich produktów cyfrowych lub osób odpowiedzialnych za ich sukces. Zamiast tego polegają na tradycyjnych wskaźnikach efektywności, takich jak liczba załatwionych spraw przez telefoniczne biura obsługi klienta albo czas oczekiwania na e-mail zwrotny. Te wskaźniki efektywności nadal będą istotne, ponieważ wielu klientów wciąż woli tradycyjne metody komunikacji, ale nie są one wystarczające, by kompleksowo ocenić poziom obsługi w dobie cyfrowej³⁵.

Istotne jest także, z jaką częstotliwością mierzone są postępy w realizacji celów i czy są jasno komunikowane w organizacji oraz jak wyglądają struktury organizacyjne. Nie ma uniwersalnej reguły, która wyjaśniałaby, czy lepiej stworzyć w firmie dział cyfrowy z jednym liderem, czy każdy pion w firmie powinien zawierać elementy „digital”. Warto jednak przemyśleć, co zmienić w strukturze, by lepiej wspierała cyfrowość w organizacji.

Ocena własnego przedsiębiorstwa w zakresie czterech obszarów Digital Quotient może być inspiracją i punktem wyjścia dla firm budujących swoją strategię komercyjną, która powinna być dopasowana do specyfiki biznesu i rynku. Należy pamiętać, że tylko nieliczne firmy mogą funkcjonować jako gracze typowo cyfrowi, zaburzający rynki na globalną skalę (tzw. disruptors) – jak Spotify, Square czy Uber. Jeszcze mniej jest firm, które kształtują ekosystemy, de facto ustanawiając standardy i kontrolując ogromną skalę działalności dzięki platformom cyfrowym. 95-99 proc. funkcjonujących firm musi iść inną drogą. Kluczowe jest to, by nie traktować cyfryzacji jako dodatku do istniejącego biznesu, ale całkowicie zaangażować się w realizację wybranej strategii.

Zakończenie

E-rewolucji wśród konsumentów polskie firmy nie powinny ignorować. Wyniki badań, przedstawione w pierwszych trzech rozdziałach niniejszego raportu, pokazują, że coraz więcej elementów życia cyfrowi konsumenci przenoszą online. Internet zdominował kanały komunikacyjne i przepływ informacji, a w przyszłości ma szansę zwiększyć swoje znaczenie jako kanał zakupowy i rozrywkowy.

Gospodarka cyfrowa nabrała zatem konkretnych kształtów. To, czy stanie się ona dla danej firmy źródłem wzrostu, czy zagrożeniem, będzie zależało od odpowiedniego przygotowania w postaci jasnego planu działania. Taka strategia powinna uwzględnić zmieniające się zachowania i potrzeby e-konsumentów, trendy takie jak popularność mediów społecznościowych, rosnąca wartość rynku e-commerce czy ROPO oraz działania cyfrowych pionierów. Po trzecie, plan działań powinien uwzględniać potencjał cyfrowy produktów, kanałów dostępu i wszystkich zasobów organizacji.

Polskie firmy stoją przed ogromną szansą, aby na fali e-rewolucji odnieść sukces. Wiele z nich ma już narzędzia i wykwalifikowanych pracowników, niezbędnych do wdrożenia cyfrowej strategii. Polska ma więc możliwości, by wykorzystać e-rewolucję co najmniej tak dobrze, jak wiele krajów Europy Zachodniej.

Przypisy końcowe

- 1 Badanie McKinsey „Cyfrowi Polacy” zostało przeprowadzone w marcu 2016 r. metodą CAWI na reprezentatywnej grupie 1500 osób w wieku 15-64 lata, zamieszkałych w Polsce, które mają dostęp do Internetu w swoim gospodarstwie domowym lub miejscu pracy. Pytania dotyczyły posiadanych urządzeń cyfrowych, czasu przeznaczanego na używanie tych urządzeń, wydatków na usługi cyfrowe, opinii na temat technologii, mediów oraz społeczeństwa, usług finansowych, danych osobowych i ich bezpieczeństwa w Internecie, wykorzystywanych źródeł informacji oraz danych demograficznych. Metodą losową respondenci zostali także podzieleni na trzy grupy i każdej został przypisany zestaw pytań z jednej z trzech kategorii: wyszukiwania produktów i ich zakupu; urządzeń służących do komunikacji; korzystania z różnego typu usług wideo. Uzyskane odpowiedzi wykorzystaliśmy do przedstawionych w tym raporcie analiz, w tym segmentacji metodą klastrową k-means.
- 2 Badanie McKinsey „Cyfrowi Polacy”
- 3 E-commerce w Polsce 2015. Gemius dla e-Commerce Polska
- 4 Euromonitor International, Forrester Data Online Retail Forecast, 2015 To 2020 (Russia And Poland); Mintel (2015), analiza McKinsey
- 5 Euromonitor International (2016)
- 6 Pisanie i czytanie e-maili, komunikatory, wideorozmowy, czaty i media społecznościowe na komputerze, telefonie i tablecie (źródło: badanie McKinsey „Cyfrowi Polacy”)
- 7 Średnia dla kilku popularnych serwisów internetowych i portali społecznościowych (źródło: badanie McKinsey „Cyfrowi Polacy”)
- 8 Średnia dla banków, emitentów kart kredytowych, dostawców domowego Internetu, telewizji kablowej lub satelitarnej i operatorów sieci komórkowej (źródło: badanie McKinsey „Cyfrowi Polacy”)
- 9 Na podstawie wydatków na sprzęt/oprogramowanie komputerowe, elektronikę, meble, dekoracje, sprzęt AGD i telefony komórkowe i odsetka osób kupujących online (źródło: badanie McKinsey „Cyfrowi Polacy”)
- 10 Komunikatory, wideorozmowy, czaty (źródło: badanie McKinsey „Cyfrowi Polacy”)
- 11 GUS, Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2015 r.
- 12 Euromonitor International, 2016
- 13 Wyniki na podstawie danych z IHS Markit Technology TV Media Intelligence, 2016. Wyniki nie odnoszą się do raportu McKinsey & Company. Wszelkie wykorzystanie i opieranie się na wynikach przez strony trzecie następuje na ich własne ryzyko. Więcej informacji na www.technology.ihs.com
- 14 Narodowy Plan Szerokopasmowy Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, styczeń 2014
- 15 GUS, prognoza ludności na lata 2014-2050 (opracowana w 2014 r.)
- 16 E-commerce w Polsce 2015, Gemius (2016)
- 17 Euromonitor International, Forrester Data Online Retail Forecast, 2015 To 2020 (Russia And Poland); Mintel (2015), analiza McKinsey
- 18 McKinsey Global Media Report
- 19 Odsetek produktów kupowanych przez Internet oznacza średni udział zakupów online we wszystkich zakupach danej kategorii, tj. średnią odpowiedzi na pytanie: „Biorąc pod uwagę kupno różnych produktów w ciągu ostatnich 6 miesięcy, podaj, jaki odsetek stanowiły zakupy w sieci w porównaniu z zakupami w tradycyjnych sklepach lub poprzez inne dostępne kanały” dla każdej z kategorii produktów
- 20 Euromonitor International, Forrester Data Online Retail Forecast, 2015 To 2020 (Russia And Poland); Mintel (2015); analiza McKinsey
- 21 Euromonitor International, Forrester Data Online Retail Forecast, 2015 To 2020 (Russia And Poland); Mintel (2015); analiza McKinsey
- 22 E-commerce w Polsce 2015. Gemius dla e-Commerce Polska
- 23 „Shaping the Future of Online Grocery, raport McKinsey i Coca-Cola Retailing Research Council (2015)
- 24 Badanie McKinsey „Cyfrowi Polacy”
- 25 Z ang. treści wytwarzane i nadawane przez końcowych użytkowników
- 26 Dyrektywa Unii Europejskiej: Audiovisual Media Services Directive
- 27 „Cyfrowa Polska. Szansa na technologiczny skok do globalnej pierwszej ligi”, miesięcznik „Forbes”, nr 9/2016, www.mckinsey.pl
- 28 McKinsey Digital: Raising your Digital Quotient, grudzień 2015

- 29 The strength of weak signals, McKinsey Quarterly, luty 2014
- 30 McKinsey Digital: Raising your Digital Quotient, grudzień 2015
- 31 Pokémon Go, explained, Vox.com, 5 sierpnia 2016, <http://www.vox.com/2016/7/11/12129162/pokemon-go-android-ios-game>
- 32 Np. Lunar, część McKinsey & Company
- 33 Na podstawie McKinsey Digital Opportunity Scan
- 34 Np. Social CDJ (z ang. Customer Decision Journey). Więcej informacji na <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/how-we-help-clients/social>
- 35 Europe's e-government opportunity, Julian Kirchherr, Julia Klier, Sebastian Stern, marzec 2015, mckinsey.com

Autorzy raportu



Wojciech Bogdan, Lider Praktyki Dóbr Konsumpcyjnych i Handlu Detalicznego

Ekspert w zakresie strategii, efektywności operacyjnej i rozwoju przedsiębiorstw. Doradza firmom globalnym i regionalnym z branży detalicznej, private equity, telekomunikacyjnej. Współautor raportu „Polska 2025. Nowy motor wzrostu w Europie” oraz raportu McKinsey Global Institute „A new dawn: Reigniting growth in Central and Eastern Europe”. Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego.



Daniel Boniecki, Senior Partner

Lider sektora TMT (telekomunikacja, media, technologie) w 104 krajach Europy Środkowo-Wschodniej, Bliskiego Wschodu i Afryki. Doradza największym polskim przedsiębiorstwom oraz wiodącym firmom zagranicznym, m.in. w budowaniu strategii oraz transformacji modeli biznesowych. W latach 1998-2001 pracował w biurze McKinsey w Londynie. Współautor raportów „Polska 2025. Nowy motor wzrostu w Europie”, „Cyfrowa Polska” i „5 zadań dla Polski”. Absolwent SGH, programu MBA w Harvard Business School oraz Wharton Executive Education.



Wojciech Krok, Partner Lokalny

Ekspert w dziedzinie tworzenia strategii, transformacji operacyjnej oraz poprawy efektywności sprzedaży. Doradza głównie klientom z sektora telekomunikacyjnego, branży sprzedaży detalicznej (w tym e-commerce) oraz private equity w Polsce, Europie i Azji. Współautor raportów „Cyfrowa Polska” oraz „5 zadań dla Polski”. Ukończył finanse i bankowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, posiada również dyplom Master in International Management (CEMS) Uniwersytetu St. Gallen w Szwajcarii. Absolwent programu MBA na INSEAD.



Wiktor Namysł, Partner Zarządzający

Lider Działu Efektywności Operacyjnej w Europie Środkowo-Wschodniej. W ciągu 20 lat pracy wspierał klientów w 23 krajach na sześciu kontynentach, m.in. w zakresie poprawy efektywności operacyjnej, kreowania i wdrażania strategii, transformacji przedsiębiorstw oraz fuzji i przejęć. Współautor raportów „Cyfrowa Polska” oraz „5 zadań dla Polski”. Absolwent Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i programu MBA w Kellogg School of Management. Był również stypendystą DAAD na Fachhochschule Reutlingen w Niemczech.



Jakub Stefański, Starszy Konsultant

Specjalizuje się w branżach Dóbr Konsumpcyjnych i Handlu Detalicznego. W ciągu ostatnich 5 lat wspierał klientów w 7 krajach w obszarach e-commerce, tworzenia i wdrażania strategii komercyjnych oraz poprawy efektywności operacyjnej. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego i programu MBA na INSEAD.

2016
Copyright © McKinsey & Company
www.mckinsey.com

Digital / McKinsey